

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Школа инженерного предпринимательства  
Направление 38.03.01 Экономика предприятий и организаций

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

| Тема работы   |
|---|
| <b>Рынок розничной торговли в России: современные тенденции развития<br/>(на примере ООО «КПК»)</b> |

УДК 339.37.024(47+57)

Студент

| Группа | ФИО                       | Подпись | Дата |
|--------|---------------------------|---------|------|
| 3-БЗБ1 | Аксиненко Роман Сергеевич |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО                            | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Ермушко Жанна<br>Александровна |                           |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО                            | Ученая<br>степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Ермушко Жанна<br>Александровна |                           |         |      |

Нормоконтроль

| Должность | ФИО | Ученая<br>степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----|---------------------------|---------|------|
|           |     |                           |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Руководитель<br>ООП | ФИО | Ученая<br>степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------------|-----|---------------------------|---------|------|
|                     |     |                           |         |      |

# Запланированные результаты обучения по программе 38.03.01

## Экономика

38.03.01 Экономика

| Код                                 | Результат обучения  |
|-------------------------------------|---|
| <b>Универсальные компетенции</b>    |   |
| P1                                  | Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.   |
| P2                                  | Эффективно работать индивидуально, в качестве члена команды, состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации   |
| P3                                  | Демонстрировать знания правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.   |
| P4                                  | Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности   |
| P5                                  | Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях   |
| <b>Профессиональные компетенции</b> |   |
| P6                                  | Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;     |
| P7                                  | принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта; |
| P8                                  | Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем   |
| P9                                  | Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.  |
| P10                                 | На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.  |
| P11                                 | Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов   |

| Код        | Результат обучения   |
|------------|--|
|            | <b>учета и финансовой отчетности</b>   |
| <b>P12</b> | <b>осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.</b>   |
| <b>P13</b> | <b>Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</b> |
| <b>P14</b> | <b>Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики</b>   |
| <b>P15</b> | <b>организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.</b>  |

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление 38.03.01 Экономика предприятий и организаций

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой

\_\_\_\_\_  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

## ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**Бакалаврская работа**

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

| Группа  | ФИО                         |
|---------|-----------------------------|
| 3-3БЗБ1 | Аксиненко Роману Сергеевичу |

Тема работы:

|   |  |
|---|--|
| <b>Рынок розничной торговли в России: современные тенденции развития<br/>(на примере ООО «КПК»)</b> |  |
| Утверждена приказом директора (дата, номер)   |  |

Срок сдачи студентом выполненной работы:

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Исходные данные к работе</b><br/> <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Задание на работу.</li> <li>2. Отчет по преддипломной практике.</li> <li>3. Учебная литература, монографии, коллективные авторские работы.</li> <li>4. Статьи на заданную тематику в периодических изданиях.</li> <li>5. Статьи на заданную тематику в электронных изданиях.</li> <li>6. Сведения и документы, предоставленные ООО «КПК».</li> </ol> |
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b><br/> <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование</i></p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие и экономическое значение розничной торговли.</li> <li>2. Современные тенденции рынка розничной торговли в РФ.</li> <li>3. Стратегия и приоритетные направления развития торгового предприятия на примере ООО «КПК».</li> </ol> <p>Корпоративная социальная ответственность.</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <i>дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>  |   |
| <b>Перечень графического материала</b><br>(с точным указанием обязательных чертежей)   | <p>Рисунок 1 – Функции торговли в отношении производителей товаров</p> <p>Рисунок 2 – Функции торговли в отношении потребителей товаров</p> <p>Рисунок 3 – Классификация видов торговли</p> <p>Рисунок 4 – Наиболее крупные российские торговые сети</p> <p>Рисунок 5 – Лидеры в российском ритейле категории в сегменте БТиЭ</p> <p>Рисунок 6 – Основные тренды российского ритейла на 2018 г</p> <p>Рисунок 7 – Динамика розничного товарооборота по РФ за 2008 – 2018 гг.</p> <p>Рисунок 8 – Основные перспективы развития российской ритейла на 2018 – 2022 гг.</p> <p>Рисунок 9 – Образец виртуальной примерочной</p> <p>Рисунок 10 – Производственная структура ООО «КПК»</p> <p>Рисунок 11 – Организационная структура управления ООО «КПК»</p> <p>Рисунок 12 – Динамика и структура выручки ООО «КПК»</p> <p>Рисунок 13 – Динамика и структура издержек обращения ООО «КПК», %</p> <p>Рисунок 14 – Структура прочих затрат ООО «КПК» за 2017 г., %</p> <p>Рисунок 15 – Предлагаемые направления повышения эффективности деятельности ООО «КПК»</p> <p>Рисунок 16 – Затраты ООО «КПК» на КСО в 2018 – 2020 гг.</p> |
| <b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b><br>(с указанием разделов)  |   |
| <b>Раздел</b>  | <b>Консультант</b>  |
| Социальная ответственность предприятия   |   |
|  |   |
| <b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>  |   |
| <p>Введение</p> <p>1. Понятие и экономическое значение розничной торговли</p> <p>2. Современные тенденции рынка розничной торговли в РФ</p> <p>3. Стратегия и приоритетные направления развития торгового предприятия на примере ООО «КПК»</p> <p>Корпоративная социальная ответственность</p> <p>Заключение</p> |   |

|  |  |
|--|--|
| Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику |  |
|--|--|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность | ФИО                            | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Доцент    | Ермушко Жанна<br>Александровна |                           |         |      |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа  | ФИО                       | Подпись | Дата |
|---------|---------------------------|---------|------|
| 3-ЗБЗБ1 | Аксиненко Роман Сергеевич |         |      |

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 107 с., 16 рис., 37 табл., 52 источника, 1 прил.

Ключевые слова: торговля, розница, ритейл, проблемы, тренды, ООО «КПК», совершенствование деятельности торгового предприятия.

Объектом исследования является: российский рынок розничной торговли: история, текущее состояние и проблемы, перспективные тренды и направления развития.

Цель работы – рассмотрение понятия и особенностей российского рынка розничной торговли в целом и на примере действующего торгового предприятия.

В процессе исследования проводились: рассмотрение понятия и видов розничной торговли; рассмотрение отличий оптовой и розничной торговли; рассмотрение проблем, государственной поддержки и основных трендов развития розничной торговли в РФ; рассмотрение деятельности ООО «КПК», работающего на розничном рынке продуктов питания; внесение предложений по росту эффективности деятельности предприятия.

В результате исследования: рассмотрены основные тенденции развития рынка розничной торговли по РФ, а также деятельность ООО «КПК».

Степень внедрения: внесены предложения по улучшению ООО «КПК».

Область применения: деятельность ООО «КПК».

Экономическая эффективность/значимость работ: внесенные предложения могут быть применены в деятельности ООО «КПК».

В будущем планируется: применение предложенных мероприятий в деятельности ООО «КПК».

## Оглавление

|  |     |
|--|-----|
| Введение.....  | 9   |
| 1 Понятие и экономическое значение розничной торговли.....   | 11  |
| 1.1 Понятие и основные характеристики предприятия розничной торговли.....                          | 11  |
| 1.2 Нормативное регулирование розничной торговли.....  | 19  |
| 1.3 Современные тенденции и технологии розничной торговли.....                                     | 22  |
| 1.4 Опыт ведения розничного бизнеса за рубежом.....  | 34  |
| 2 Современные тенденции рынка розничной торговли в РФ.....   | 40  |
| 2.1 Основные этапы развития торговли в современной России.....                                     | 40  |
| 2.2 Государственная поддержка розничной торговли.....  | 47  |
| 2.3 Возможности и новые тенденции в области розничной торговли.....                                | 53  |
| 3 Стратегия и приоритетные направления развития торговой компании на примере ООО «КПК».....        | 59  |
| 3.1 Общая характеристика деятельности торговой компании.....                                       | 59  |
| 3.2 Основные показатели деятельности компании за 2015 – 2017 гг. ....                              | 72  |
| 3.3 Проблемы и перспективы компании.....   | 80  |
| 4 Корпоративная социальная ответственность.....  | 93  |
| Заключение.....  | 100 |
| Список использованных источников.....  | 102 |
| Приложение А. Аналитические таблицы оценки финансового состояния ООО «КПК» за 2015 – 2017 гг. .... | 108 |



## **Введение**

В современном мире процесс обращения товаров находит свое завершение в розничной торговле. Розничная торговля – это совокупность видов предпринимательской деятельности, связанных с продажей товаров и услуг непосредственно конечным потребителям и предназначенных для личного или семейного использования. Это товарообменный процесс, направленный на удовлетворение потребностей людей путем свободной продажи товаров и услуг, представляющих для них ценность.

Данное определение розничной торговли показывает всю ее важность и значимость для любой национальной экономики, вне зависимости от существующего в стране социально-политического строя и формы правления.

Ценность и важность для национальной экономики розничной торговли – неоспорима. Именно поэтому следует наблюдать и изучать процессы, происходящие на рынке розничной торговли. Вышесказанное объясняет актуальность темы и интерес к ее исследованию.

Целью работы является рассмотрение современного состояния рынка розничной торговли России.

Объектом исследования является рынок розничной торговли России.

Предметом исследования является рассмотрение истории, современного состояния, международного опыта, проблем и перспектив российского рынка розничной торговли.

В задачи работы входит рассмотрение следующих вопросов:

- 1) понятия и виды розничной торговли;
- 2) отличия оптовой и розничной торговли;
- 3) проблемы и государственная поддержка розничной торговли;
- 4) основные тренды развития розничной торговли в РФ.

Кроме того, в практической части работы рассмотрена деятельность ООО «КПК», – торговой компании, действующей на розничном рынке

продуктов питания. По результатам рассмотрения деятельности данной компании были внесены предложения по улучшению эффективности ее деятельности.

Работа представлена тремя главами и разделом «Корпоративная социальная ответственность». В первых двух главах работы на теоретическом уровне рассматриваются понятие, сущность розничной торговли, а также история ее развития в России, проблемы и перспективы.

В третьей главе работы рассмотрена деятельность томской торговой компании – ООО «КПК», занимающейся розничной продажей продуктов питания. По результатам рассмотрения ее деятельности были выявлены проблемы, а также предложены меры по их устранению. В заключительном параграфе работы проведен расчет затрат на внесенные предложения и рассчитан экономический эффект от реализации данных предложений.

В разделе «Корпоративная социальная ответственность» проведена разработка на 2018 – 2020 гг. программы социальной ответственности компании.

При написании работы были использованы следующие источники информации:

1. Учебная литература, монографии, коллективные авторские работы.
2. Статьи на заданную тематику в периодических изданиях.
3. Статьи на заданную тематику в электронных изданиях.
4. Сведения и документы, предоставленные ООО «КПК».

Применяемые в работе методы: наблюдение, сопоставление, анализ, изучение литературы и документации.

## 1 Понятие и экономическое значение розничной торговли

### 1.1 Понятие и основные характеристики предприятия розничной торговли

Торговля является одним из направлений предпринимательской деятельности и представляет собой определенный вид товарно-денежных отношений между продавцом и конечным потребителем. Рассмотрим специфику и особенности розничной и оптовой торговли, а также их основные отличия [1].

Издавна торговля считается популярным и прибыльным видом деятельности человека. Основная ее цель – получение дохода посредством удовлетворения потребностей конечного покупателя [2].

Миссия и сущность торговли осуществляются посредством выполнения ее функций – рисунки 1 – 2.

| Функции торговли, направленные на оказание услуг производителям                                      |  |
|--|--|
| Освобождает производителей от необходимости вступать в хозяйственные отношения с массой потребителей | Облегчение функций реализации  |
| Облегчение планирования и финансирования производственного процесса через систему заказов            | Организация рынков новых товаров   |
| Хранение товарных запасов, что обеспечивает синхронизацию ритма производства и ритма потребления     | Стимулирование сбыта, что в значительной степени способствовало росту производства соответствующих видов продукции |
| Уменьшение кредитного риска  | Поддержка конкуренции, сравнение и выбор поставщиков   |
|  | Предоставление рыночной информации, в частности информирование производителей относительно запросов потребителей   |

Рисунок 1 – Функции торговли в отношении производителей товаров

| Функции торговли, направленные на оказание услуг потребителям            |  |
|--|--|
| Распределение созданных материальных благ и доведение их до потребителей | Осуществление рекламной деятельности, которая влияет на выбор потребителями того или иного товара<br>Предоставление информации о рынке |
| Оценка потребностей и прогнозирование спроса                             |  |
| Формирование ассортимента  |  |
| Разбивка крупных партий товаров на мелкие                                |  |
| Хранение запасов   |  |
| Доставка товаров   |  |
| Предоставление кредита в товарной форме                                  |  |

Рисунок 2 – Функции торговли в отношении потребителей товаров

Роль же и значение торговли заключаются в следующем – таблица 1.

Таблица 1 – Роль и значение торговли

| Показатели                      | Значение  |
|---------------------------------|---|
| Объем оборота торговли          | Важнейшим показателем развития экономики страны в целом. Так как после продажи товаров возмещаются затраты производителей и образуется основа для дальнейшего воспроизводства |
| Стимулирование производителя    | В ходе торговли товары получают, или не получают общественное признание, и производители получают или не получают стимул для дальнейшего их выпуска                           |
| Благосостояние потребителей     | Оборот торговли характеризует благосостояние населения и уровень его жизни (80 % материальных потребностей людей, удовлетворяются с помощью купленных товаров)                |
| Распределение по труду          | Торговля важное звено в осуществлении распределения по труду  |
| Критерий уровня жизни           | Торговля способствует сближению уровня жизни населения разных социальных групп, разных регионов и стран   |
| Денежное обращение              | Торговля способствует рациональному денежному обращению   |
| Формирование дохода государства | Торговля является плательщиком налогов и поэтому участвует в формировании государственных доходов   |
| Качество потребления            | Торговля активно влияет на народное потребление, определяя набор потребительских благ, их качество и влияя на способ потребления  |
| Глобализация                    | Торговля активно способствует интеграции страны в мировое хозяйство   |
| Прогресс                        | Торговля стимулирует прогресс в сфере производства и потребления  |

Виды и способы торговли в условиях рыночных отношений следующие – рисунок 3.

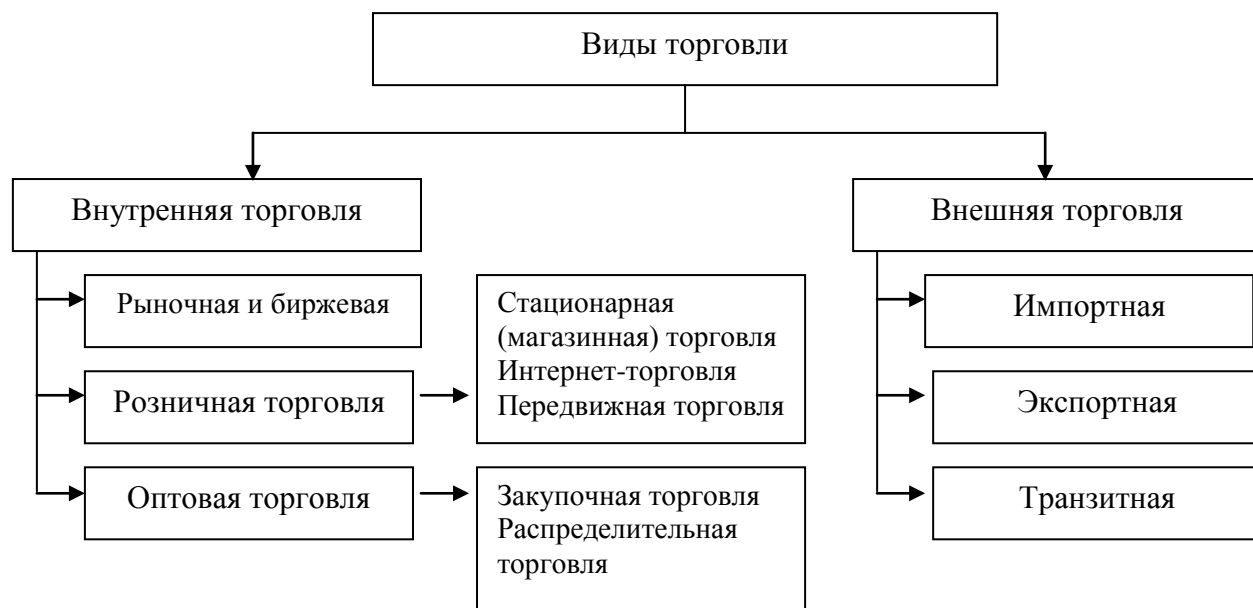


Рисунок 3 – Классификация видов торговли

По объемам и форме предприятий торговля бывает: оптовая и розничная [3].

Оптовая торговля – это купля-продажа товаров – таблица 2.

Таблица 2 – Виды оптовой торговли

| Признак классификации                 | Вид оптовой торговли   | Пример   |
|---------------------------------------|--|--|
| 1                                     | 2  | 3  |
| По функциональному признаку           | Закупочная оптовая торговля  | Заготовка вторичного сырья, закупка и сбыт сельскохозяйственного сырья   |
|                                       | Оптовая торговля по производственным связям                                | Закупка кожи у кожевенного завода и продажа обувной фабрике (полуфабрикаты); покупка и продажа инструмента (готовая продукция)       |
|                                       | Оптовая торговля сырьем и материалами (распределительная оптовая торговля) | Покупает товары в больших объемах у производителей и продает в меньших объемах розничным торговцам или индивидуальным производителям |
| по степени специализации номенклатуры | Оптовая торговля товарами широкого ассортимента                            | Оптовая торговля продовольственными товарами   |
|                                       | Специализированная оптовая торговля  | Оптовая торговля электротехнической продукцией   |

Работники данной деятельности обеспечивают связь между производителями и потребителями. Иногда клиентом оптового предприятия

становится цельная организация. Она, по сути, является одновременно покупателем и потребителем [4]. Но чаще всего есть одно или несколько промежуточных звеньев. Пока товар закончит весь путь от оптового торговца до потребителя, он обычно проходит через 2 – 3 посредников (розничных). Оптовый сбыт включает в себя любой вид деятельности, связанный с реализацией услуг и продукции людям, которые будут их перепродавать либо использовать в личных или предпринимательских целях [5].

Продавец между покупателем и изготовителем продукции является связующим звеном: предприниматель закупает оптом всевозможные товары и продает их в розницу покупателям с определенной торговой наценкой, извлекая при этом для себя выгоду [6].

Если дать краткое определение розничной торговле, то это сбыт товаров конечному потребителю для удовлетворения его личных целей, не связанных с коммерческой деятельностью. Розница предлагает покупателям следующие виды обслуживания:

- 1) отбор товара среди продукции аналогичного назначения (к примеру, определенный вид алкоголя различных производителей);
- 2) самостоятельный выбор различных товаров в торговых точках (магазины самообслуживания);
- 3) комплексное (полное) обслуживание (оказание помощи покупателю на всех этапах покупки, вплоть до бесплатной доставки);
- 4) смешанный тип – продажа товаров мелким оптом и в розницу – таблица 3.

На сегодняшний день потребители имеют возможность приобретать любые товары в магазинах самостоятельно, совершать покупки в интернет-магазинах, а также получить их на дом посредством доставки курьером. К основным функциям розничной торговли следует отнести:

- 1) мониторинг товарного рынка;
- 2) анализ ценообразования конкурентов;

- 3) выяснение потребительского спроса на определенный вид товара;
- 4) поиск продукции, соответствующей потребительскому спросу;
- 5) формирование цен с учетом себестоимости товара, рекламы, хранения, доставки [7].

Таблица 3 – Основные виды розничной торговли

| Признак классификация                 | Виды розничной торговли   |
|---------------------------------------|---|
| По виду передачи товара               | Стационарная (магазинная) торговля. Торговля осуществляется в постоянном помещении (магазине)   |
|                                       | Посылочная торговля. Покупатель выбирает товар по каталогу и розничный торговец посылает заказ ему на дом   |
|                                       | Передвижная торговля. Торговля, при которой продавец сам ищет покупателя  |
| По степени специализации номенклатуры | Торговля смешанным ассортиментом. Предложение товара различного рода  |
|                                       | Специализированная торговля. Предложение торговли одной отрасли, возможно с дополнительными видами товаров. Например, магазин одежды.                 |
|                                       | Специальная торговля. Предложение товара только одного вида одной отрасли, возможно с дополнительным ассортиментом. Например, магазин мужских рубашек |

В супермаркетах и гипермаркетах широко используется модель оптово-розничной торговли продуктами питания, товаров для дома и прочих товаров народного потребления. Если рассматривать торговые точки по предлагаемому ассортименту продукции, то их условно можно разделить на специализированные магазины, универмаги, универсамы, а также розничные предприятия, предлагающие потребителям различные услуги [8].

В специализированных розничных магазинах представлен узкий товарный ассортимент. Их примером могут служить торговые точки по продаже книг, цветов, стройматериалов, спорттоваров или одежды. Также существуют магазины с ограниченным товарным ассортиментом, где могут продаваться джинсы, нижнее белье, детские игрушки, мужские сорочки, прочее [9].

Универсамы представляют собой крупные торговые предприятия, специализирующиеся на самообслуживании посетителей. Такие магазины характеризуются большими объемами продаж, маленькими издержками и

средней доходностью. В основном потребители их посещают для покупки продуктов питания, товаров для дома или бытовой химии.

В универсамах есть одновременно несколько товарных групп. Покупатели могут приобрести в таких торговых точках всевозможную одежду, хозяйственные товары, инструменты и инвентарь для домашних нужд, а также товары повседневного пользования для дома. Особенностью таких торговых точек является наличие товарных отделов, в которых размещена определенная группа продукции [10].

Большим потребительским спросом пользуется сервис, предоставляемый предприятиями розничных услуг. Сюда следует отнести кинотеатры, лечебные учреждения, учебные заведения, банковские организации, рестораны, гостиничные комплексы, парикмахерские, предприятия ремонтного сервиса.

По статистике число организаций, предоставляющих розничные услуги, неуклонно растет и на порядок превосходит количество розничных торговых точек продуктов питания и товаров народного потребления.

Рассмотрим также отличия опта от розницы. По определению предприятия розничной торговли взаимодействуют со специфической категорией потребителей, которые могут быть как организациями, так и физическими лицами, а также обособленными подразделениями различных компаний.

Важно: если покупатель не занимается предпринимательской деятельностью и на стандартных условиях приобретает определенную продукцию, она будет продана в розницу. Точных объемов товара, чтобы они считались оптовой партией, никто не может определить. Во многом данный вопрос регулируется типом договора (предприятия оптовой торговли заключают с покупателями товаросопроводительные соглашения) [11].

Оптовая и розничная торговля отличаются друг от друга документальным оформлением. Розничные предприятия используют в работе кассовые и товарные чеки, а также прочие документы, подтверждающие



оплату. Оптовики, работающие на ОСНО, оформляют с покупателями договоры, представляют им счета-фактуры, товарные накладные, а также в обязательном порядке осуществляется ведение книги покупок и книги продаж.

Оба вида торговли отличаются друг от друга по предназначению товаров. Если розничный магазин продает конечному покупателю товар, который будет использован им в личных целях без преследования коммерческой цели, оптовая компания осуществляет сбыт с целью получения коммерческой выгоды [12].

Как предприятия розничной торговли, так и оптовики принимают наличную и безналичную форму оплаты при расчете за продукцию. Также они имеют право сотрудничать с физическими и юридическими лицами.

Розничная реализация всевозможной продукции конечному потребителю (без дальнейшей перепродажи товара) называется ритейлом. На территории Российской Федерации торговые взаимоотношения между участниками ритейла регулируются Законом о защите прав потребителей [13].

Розничная торговля может быть организована при наличии в торговой точке кассового аппарата и выдаче чека потребителю за совершенную покупку. На сегодняшний день принято различать несколько видов ритейла [14]:

1. Классический вид организации работы предприятия розничной торговли – стрит-ритейл. К нему относятся магазины, расположенные на пешеходных улицах населенных пунктов, а также торговые точки, которые располагаются на цокольных либо первых этажах зданий и жилых домов. На сегодняшний день торговые центры являются прямыми конкурентами стрит-ритейла, поскольку в них имеется большое количество всевозможных предприятий торговли (магазинов, бутиков, мини-маркетов, а также предприятий розничных услуг) и представлен большой ассортимент различных товаров. Местоположение уличных магазинов и отсутствие

торговых центров, крупных рынков и супермаркетов являются основными условиями успешного функционирования и развития стрит-ритейла [15].

2. Розничная торговля продуктами питания, количество которых располагается на больших торговых площадях, принято называть продуктовым ритейлом. Он отличается постоянным доходом своих владельцев, ведь продукты питания, независимо от финансовой состоятельности населения, будут пользоваться ежедневным спросом. Супермаркеты и мегамаркеты представляют собой удачные проекты продуктового ритейла.

3. Розничная торговля непродовольственными товарами народного потребления (бытовая техника и химия, спорттовары, одежда, стройматериалы, хозяйственные товары) является форматом так называемого non-food ритейла. В магазинах по продаже продуктов питания данная группа товаров носит название сопутствующих. Ассортимент такой продукции подбирается с учетом сезонного потребительского спроса либо предстоящих праздников.

4. Продажа товаров через виртуальные магазины или одностраничные сайты носит название интернет-ритейла. Оплата может осуществляться при помощи наличного или безналичного платежей [16].

5. Предоставление услуг операторов сотовой связи населению носит название мобильного ритейла. Большой рост прибыли в этом сегменте торговли легко объясняется востребованностью услуг связи.

Множество магазинов, оформление и работа которых заключается в едином формате и в рамках определенной торговой концепции, называется сетевым ритейлом. Иными словами, это сеть розничных торговых точек одного владельца (реже нескольких), которые легко узнаются по фирменному стилю. Такое торговое предприятие имеет единую систему логистики, отвечающую за доставку и оптовую закупку продукции. Сетевой ритейл предлагает потенциальным покупателям привлекательную стоимость на товары и большой ассортимент продукции. Как правило, такие

предприятия получают немалую прибыль за счет объема продаж со всех точек сети.

Супермаркеты, различные виды магазинов, рынки и иные торговые точки, которые осуществляют розничные продажи товаров конечному потребителю, называются ритейлерами. Данные организации работают в различных сегментах товарного оборота. К основным из них относятся:

- 1) быстро оборачиваемые товары народного потребления (FMCG-сегмент);
- 2) магазины по продаже БТиК (бытовая техника и компьютеры);
- 3) электроника;
- 4) косметика;
- 5) товары для спорта;
- 6) аптеки;
- 7) товары для сада, дома и огорода (сегмент DIY) [17].

Как правило, ритейлеры, специализирующиеся в одном из вышеперечисленных сегментов, имеют большой оборот товаров и высокую прибыль.

В условиях жесткой конкуренции и борьбы за клиента малым предприятиям, которые занимаются розничной торговлей, приходится в буквальном смысле слова отвоевывать свое место под солнцем у больших магазинов. Это позволяют осуществить качественное обслуживание покупателей и широкий ассортимент товаров в торговой точке по оптимальным ценам [17].

## **1.2 Нормативное регулирование розничной торговли**

Нормативная основа для регулирования правоотношений оптовой и розничной торговли содержится в гл. 30 ГК РФ «Купля-продажа» [18]. В отношении розничной торговли соответствующая нормативная основа содержится в параграфах 1 «Общие положения» и 2 «Розничная купля-

продажа», а в отношении оптовой - также в параграфе 1 и, кроме этого, в параграфе 3 «Поставка товаров» [18].

Кроме этого, оптовая торговля как отдельный вид деятельности регулируется положениями Закона о торговой деятельности.

Нормативное регулирование розничной торговли достаточно подробное. На регулирование этой деятельности, в частности, направлены:

- Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [19];

- Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.04.2018) «О защите прав потребителей» [20];

- Федеральный закон от 30.12.2006 № 271-ФЗ «О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» [21];

- Правила продажи товаров дистанционным способом, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 27.09.2007 № 612 [22];

- Правила продажи товаров по образцам, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 21.07.1997 № 918 [23];

- Правила комиссионной торговли непродовольственными товарами, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 06.06.1998 № 569 [24].

В отношении розничной торговли отдельными видами товаров (например, табачными изделиями или алкоголем) действуют специальные ограничения.

В частности, п. 2 ст. 16 Федерального закона от 22.11.1995 № 171-ФЗ «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» [25] содержит перечень мест, в которых не допускается розничная продажа алкогольной продукции и розничная продажа алкогольной продукции при оказании услуг общественного питания.

Порядок определения таких мест предусмотрен Правилами определения органами государственной власти субъектов Российской Федерации мест массового скопления граждан и мест нахождения источников повышенной опасности, в которых не допускается розничная продажа алкогольной продукции, и Правилами определения органами местного самоуправления границ прилегающих к некоторым организациям и объектам территорий, на которых не допускается розничная продажа алкогольной продукции, утвержденными Постановлением Правительства РФ от 27.12.2012 № 1425.

Перечень ограничений в отношении розничной торговли табачной продукцией и табачными изделиями установлен в ст. 19 Федерального закона от 23.02.2013 № 15-ФЗ «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» [26].

Основу для подобных ограничений разъяснил Конституционный Суд РФ: исходя из специфических свойств табачной продукции и оказываемого от ее потребления вреда здоровью граждан одними из основных принципов законодательства в этой сфере являются приоритет охраны здоровья граждан перед интересами табачных организаций; предупреждение возникновения заболеваний, связанных с воздействием окружающего табачного дыма и потреблением табака, сокращение потребления табака путем ограничения торговли табачной продукцией и табачными изделиями (Определения от 23.06.2016 № 1351-О «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы общества с ограниченной ответственностью «Торговая фирма «Зодиак» на нарушение конституционных прав и свобод частью 2 статьи 2 и частями 1 и 3 статьи 19 Федерального закона «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» [27], а также пунктами 5 и 6 статьи 2 Федерального закона «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации», от 19.07.2016 № 1493-О «Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы общества с ограниченной ответственностью «Транс Авто» на

нарушение конституционных прав и свобод пунктом 2 части 7 статьи 19 Федерального закона «Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака» и частью 3 статьи 28.1 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях» [28]).

Кроме того, по отношению к розничной продаже отдельных товаров (продуктов питания, одежды, обуви и др.) действуют специальные правила.

Постановлением Правительства РФ от 19.01.1998 № 55 утверждены Правила продажи отдельных видов товаров, согласно которым к продавцу предъявляются дополнительные требования, к примеру:

- о наличии необходимых помещений;
- о доведении до покупателя информации о товаре;
- о наличии ценников и т.д.

Эти требования обязательны к исполнению, а их несоблюдение может повлечь административную ответственность (ст. 14.15 КоАП РФ).

Особый порядок действует и в отношении розничной торговли лекарствами. Он регулируется ст. 55 Федерального закона от 12.04.2010 № 61-ФЗ «Об обращении лекарственных средств», Правилами отпуска лекарственных препаратов для медицинского применения, в том числе иммунобиологических лекарственных препаратов, аптечными организациями, индивидуальными предпринимателями, имеющими лицензию на фармацевтическую деятельность, утвержденными Приказом Минздрава России от 11.07.2017 № 403н [29].

### **1.3 Современные тенденции и технологии розничной торговли**

2017 год стал знаковым для российского ритейла. По данным Росстата, в апреле 2017 г. в России остановилось падение розничных продаж, которое до этого продолжалось 27 месяцев подряд. Так, в марте 2017 г.

объемы розничной торговли сократились на 0,4 %, а за весь 2016 г. они упали на 4,6 % [30].

В мае 2017 г. оборот розничной торговли вырос на 0,7 % в годовом сопоставлении, до 2,38 трлн. рублей. В июне – на 1,2 %, до 2,4 трлн. рублей. В июле – на 1 %, до 2,5 трлн. рублей. В августе – на 1,9 %, до 2,6 трлн. рублей. В сентябре – 3,1 %, до 2,57 трлн. руб. В октябре 2017 г. оборот розничной торговли в России показал 3 %-ный рост и достиг 2,58 трлн. рублей, что в сопоставимых ценах составляет 103 % к соответствующему периоду 2016 г. Исходя из приведенных данных, можно утверждать, что отечественный ритейл начал выход из затяжного падения, связанного с экономическим кризисом и уменьшением доходов населения [30].

Несмотря на рост популярности покупок онлайн, в России офлайн-торговля остается главным каналом приобретения товаров. По данным Минпромторга, за 2017 г. сегмент интернет-торговли составлял в РФ 3 – 4 % от всего объема розничного товарооборота. В 2016 году рост сегмента составил 15 – 20 %, тогда как общий оборот розницы упал на 4,6 % [30].

Вместе с тем, по мнению аналитиков, к 2025 г. доля интернет-торговли в России достигнет 20 % в общем объеме. Такая цель заложена например, в проекте «Стратегии развития электронной торговли в РФ до 2025 г.» [30]. Планируется, что доля России на мировом рынке интернет-торговли достигнет к указанному периоду 10 %. Другая цель, указанная в стратегии, – увеличить экспорт по каналам электронной торговли не менее чем на 5 %.

Ожидается, что к 2025 году не менее 70 % розничных магазинов будут использовать для продаж интернет-канал. Количество интернет-продавцов, занятых в сфере электронной торговли РФ, составит не менее 100 тыс. человек. При этом 80 % населения РФ старше 12 лет станут использовать интернет для осуществления покупок [30].

Рассмотрим также сегменты рынка розничной торговли:

1. Продуктовый ритейл.

По итогам 2016 г. ТОП-10 федеральных продуктовых сетей стали контролировать более 25,7 % российского рынка, или около 4 трлн. руб., что на 3 % больше, чем в 2015 г. При этом более половины означенной суммы пришлось на две торговые компании – «Магнит» и X5 Retail Group – рисунок 4.

Сегодня лидер рынка сетевой розницы – по-прежнему X5 Retail Group. Выручка компании, управляющей сетями «Пятерочка», «Перекресток» и «Карусель», в 2017 г. увеличилась на 26,2 % по сравнению с показателем за 2016 г. – до 933,3 млрд. руб. Общее количество магазинов X5 Retail Group на конец 2017 г. достигло 11,326 тыс. Торговая площадь за год выросла к началу 2018 г. на 27,8 %, до 5,144 млн. кв. м. Компания активно развивается, осваивает сектор онлайн-продаж. В апреле 2017 г. X5 анонсировала открытие интернет-магазина «Перекресток». Пока он обслуживает только жителей Москвы и Подмосковья [31].



Рисунок 4 – Наиболее крупные российские торговые сети [31]

Ритейлер «Магнит» увеличил выручку в 2017 г. на 6,44 %, до 840,985 млрд. руб. Общее количество магазинов сети на конец 2017 г. составило 15,697 тыс. Общая торговая площадь выросла на 15,28 %, до 5,56 млн. кв. м. Также «Магнит» осваивает новые для себя сегменты. Например, 10 июля 2017 г. сеть анонсировала открытие своих первых аптек. В том же месяце ритейлер объявил, что стал оператором фискальных данных (ОФД). По мнению экспертов, «Магнит» пошел в ОФД, прежде всего, чтобы



оптимизировать расходы на работу в соответствии с 54-ФЗ и защитить свои данные.

Одной из больших новостей FMSG-рынка в 2017 году стало закрытие сети «Седьмой континент». В конце июля 2017 г. в СМИ появилась новость, что ее владелец Александр Занадворов планирует продать права на аренду всех магазинов бренда. Соответствующие договоры заключили с «Азбукой вкуса» и «Объединенными торговыми центрами регионов» (гипермаркеты «Лента»). Часть точек передали X5 Retail Group под магазины «Пятерочка», а также под магазины «Магнит», «Атак», «Дикси» [31].

Если говорить о ситуации на рынке фуд-ритейла в целом, в 2017 году он принял немало вызовов. В частности, ему пришлось подстраиваться под обновленный 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа». В целом, большому ритейлу с этим справиться удалось. В 2018 г. – очередь средних и малых ритейлеров. Государство с целью помощи предоставило части ритейлеров отсрочку внедрения онлайн-касс. Также небольшим ритейлерам обещан вычет в 18 тыс. руб. за каждую новую ККТ (а также фискальный накопитель и оплату услуг по установке устройств) [32].

Пережил рынок и вступление в силу противоречивого 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» [33]. Безусловно, в нем еще нужно разбираться, но самый острый период, по мнению экспертов, миновал. Торговые сети и крупные поставщики по-прежнему взаимодействуют, новшество не повлекло роста цен. Однако схемы взаимодействия ритейлеров и поставщиков, как и ожидалось, значительно усложнились.

В целом, сегодня ситуацию на рынке офлайн-ритейла можно охарактеризовать как «битву гигантов». Малый и средний бизнес продолжают существовать, региональный ритейл тоже пытается удержать

свои позиции, хотя с достаточно регулярно в новостных лентах появляются сообщения об уходе с рынка очередного локального игрока [34].

Среднегодовой прирост розничной торговли по итогам 2018 г. ожидается в размере 7 %. В российской продовольственной торговле доминирующим трендом будет дальнейшее развитие формата convenience, замещение традиционной торговли современными форматами, консолидация рынка крупнейшими игроками, кризис формата «гипермаркет» и развитие онлайн-торговли. Общий объем рынка будет определяться развитием экономики и потребительского поведения в целом.

Существенное влияние окажет смешение отраслей торговли продуктами питания и питания вне дома. То есть магазины станут все больше предлагать продукты «ready to eat», а отрасль HoReCa (В этом контексте он обозначает особый канал сбыта. Часто он называется on-trade. От розничного канала продаж (off-trade) он отличается тем, что купленный продукт потребляется непосредственно в месте продажи) – доставлять продукты для употребления дома.

В непродовольственной торговле укрепитя доля зарубежной интернет-торговли и доля локального онлайн-канала. Это случится вслед за развитием логистической инфраструктуры для обслуживания «последней мили» (перемещение со склада к покупателю (так называемая «последняя миля до клиента»)) [34].

## 2. Рынок бытовой техники.

В 2017 г. объемы рынка снизились по сравнению с 2016 г. на 2 %. Продажи же в натуральном выражении выросли на 8 %, до 12 млн. устройств. Спрос на чайники, утюги и другую малую бытовую технику вырос на 8 %, до 18 млн. штук – рисунок 5. Объем рынка в денежном выражении остался на уровне 2016 г. и составил 50 млрд. рублей. Таким образом, средний чек в сегменте крупной и малой бытовой техники снизился на 7 – 10 %, как за счет общего снижения цен, так и вследствие

перераспределения спроса в сторону бюджетного и среднего ценового сегментов [34].



Рисунок 5 – Лидеры в российском ритейле категории в сегменте БТиЭ

Онлайн-продажи крупной и мелкой бытовой техники за 2017 г. демонстрируют более высокую динамику, чем рынок в целом. Впервые они превысили показатели докризисного 2014 г. как в штучном, так и в денежном выражении. Совокупный объем интернет-рынка бытовой техники достиг почти 6 млн. штук и 53 млрд. рублей, что на 10 % и 2 % выше, чем за аналогичный период 2014 г. Каждый пятый предмет бытовой электроники в России в 2017 г. купили онлайн.

Сегмент крупной бытовой техники вырос на 13 % в штуках, в деньгах остался на уровне 2016 г. В сегменте малой бытовой техники спрос вырос на 19 % в штучном выражении и на 11 % – в денежном. Доля онлайн-продаж в сегменте крупной бытовой техники достигла 24 %, для малой бытовой техники доля онлайн составила почти 20 % [34].

В разрезе наиболее популярных брендов в сети «Эльдорадо» и «М.Видео» в сегменте крупной бытовой техники тройка лидеров осталась неизменной. При этом отмечается увеличение доли рынка каждого из участников: LG, Bosch, Indesit. В сегменте мелкой бытовой техники лидерство принадлежит брендам Philips, Bosch и Samsung.

Особенностью 2017 г. стало заметное снижение средней цены практически во всех сегментах бытовой техники. Этот тренд оказал позитивное влияние на спрос, который в результате этого возрос. Покупатели

проще принимают решение о покупке техники в дом. Дополнительным стимулом к совершению покупок стали доступные кредитные предложения и выгодные акции рассрочки, которые делают крупные покупки не слишком обременительными для семейного бюджета. Кроме того, очевидным драйвером роста остаются онлайн-продажи.

### 3. Рынок одежды, обуви, аксессуаров.

Российский fashion-рынок после провала 2015 г. все еще до конца не восстановился. В 2016 г. продажи одежды, обуви и аксессуаров в России составили 2,3 трлн. руб., что на 1 % больше, чем в 2015 г. При этом с 2012 г. темпы роста fashion-рынка замедлялись, а в 2015 г. его объем упал на 9 %, до 2,27 трлн. руб.

В начале 2017 г. аналитики прогнозировали, что положительная динамика продаж должна укрепиться. Пессимистичные прогнозы говорили, что отрасль вырастет на 5 %, оптимистичные – на 9 % (до 2,41 трлн. руб. и 2,5 трлн. руб., соответственно) [35].

В результате по итогам 2017 г. российский fashion-рынок скромно, но все-таки рос. При этом количество магазинов увеличивалось в глобальных сетях и сокращалось в большинстве российских. Так, отрицательную динамику в этом плане к концу 2017 г. показали отечественные Zarina (–2,6 %), Love Republic (–16 %), Vis-à-vis (–9 %). Положительная динамика у Sela (+30 %), Incity (+11 %), Modis (+9 %) и Gloria Jeans (+6 %).

Во многих торговых точках, реализующих одежду и обувь, в 2017 г. плохо расходились легкие вещи. С другой стороны, лучше шла реализация «теплого» ассортимента. Как обычно, выиграли ритейлеры, которые проявили предприимчивость и гибкость. Смогли сохранить, и даже увеличить обороты торговцы зонтами, резиновыми сапогами, непромокаемыми плащами и другими товарами, востребованными в дождь.

Уходов с рынка в 2017 г. было меньше, чем в провальном 2015 г. С РФ попрощалась немецкая сеть по продаже одежды сегмента масс-маркет Takko Fashion, которая развивала в стране бренд Family Fashion.

Единственный магазин свадебной моды от американской Vera Wang закрылся в начале 2017-го. Закрытие монобрендового магазина Vera Wang на Кузнецком связано с окончанием срока действия лицензии с российским партнером. Теперь бренд будет представлен группой Mercury в корнер-формате.

Рынок неустойчив, поэтому новые иностранные бренды к нам не торопятся. Международная консалтинговая компания Knight Frank сообщает, что за 2017 г. на российский рынок вышли 26 международных брендов (40 % – из Италии). Это на 38 % меньше аналогичного периода 2016 г. По итогам 2017 г. количество новых брендов, скорее всего, будет соответствовать показателям 2013 г. и станет худшим результатом рынка за последние четыре года.

#### 4. Рынок бытовой химии.

На российском рынке средств по уходу за домом рост объема продаж в денежном выражении заметно замедлился. В период с февраля 2016 г. по март 2017 г. он составил 2,1 %, в то время как годом ранее – 11,5 % [35].

В свою очередь, отрицательная динамика натуральных объемов продаж подкрепляется тем, что россияне придерживаются берегательной модели поведения и переключились на экономное потребление. Этот вывод подкрепляется динамикой продаж чистящих средств для дома. В феврале 2016 г. – марте 2017 г. по сравнению с тем же периодом годом ранее универсальные средства продемонстрировали наиболее заметный среди других категорий рост продаж: +14,9 % в натуральном и +20,2 % в денежном выражении. В структуре продаж на рынке средств по уходу за домом они занимают долю в 8,2 % в денежном выражении.

#### 5. Рынок общественного питания

Рынок заведений общественного питания в России начал расти с июня 2017 г. В июне 2017 г. рынок вырос на 2,4 % в сопоставимых ценах, оборот отрасли составил 116,2 млрд. руб. С начала г. рост близок к нулю (+0,1 %).

Традиционно оборот заведений общественного питания в июне падает по сравнению с предыдущими месяцами года, потому что начинается сезон дач и отпусков. Но в 2017 г. начало лета было аномально холодным для Москвы и многих регионов, и россияне проводили время не в парках, а в кафе и ресторанах. Влияние мог оказать и психологический эффект. Жители страны устали экономить и снова пошли в рестораны.

По мнению экспертов, рынок общественного питания в России вряд ли начал полноценно расти, скорее, он стабилизировался, так как россияне привыкли экономить. Лучше всего посещаемость у ресторанов изысканной кухни и фастфуда, средний сегмент стагнирует.

От рассмотрения динамики основных рынков ритейла перейдем к рассмотрению потребительских настроений в 2017 г. и их прогнозу в 2018 г.

По данным Всероссийского опроса GfK, Индекс потребительских настроений в России по итогам 4-го квартала 2017 г. составил 103 пункта. Хотя показатели индекса снизились по сравнению с 3-м кварталом на 4 пункта, потребительские настроения остаются в позитивной зоне вот уже четвертый квартал подряд. При этом впервые с начала кризиса позитивные настроения зарегистрированы во всех регионах России.

В 4-м квартале 2017 г. произошла коррекция потребительских настроений в Сибири и на Северном Кавказе, где в 3-м квартале 2017 г. индекс оказался в негативной зоне [35].

Индекс потребительских настроений складывается из показателей Индекса текущего состояния (оценок потребителями своего финансового положения и состояния национальной экономики) и Индекса ожиданий (оценки потребителями аналогичных показателей в будущем). В 4-м квартале 2017 г. впервые с 2014 г. Индекс текущего состояния вышел в позитивную зону.

По мнению экспертов, несмотря на тревоги и трудности текущего момента, Индекс потребительских настроений в России вышел на докризисный уровень по всем показателям.

Данные опросов показывают, что в начале 2018 г. россияне с надеждой смотрят в будущее. Так, 81 % россиян ожидают, что 2018 г. будет для них и их семей «хорошим или скорее хорошим». Это самый высокий показатель за все время изучения ожиданий потребителей. Для сравнения: во время экономического роста в 2006 – 2007 гг. доля тех, кто с уверенностью смотрел в будущее, достигала 78 – 79 %.

При этом произошел прорыв в оценках потребителями итогов года и перспектив для страны: 41 % говорят, что 2017 г. для России был «хорошим или скорее хорошим», в то время как итоги 2016 г. оценивали как позитивные лишь 28 % опрошенных [36].

К январю 2018 г. средний чек прибавил 11 рублей к декабрьскому значению 2017 г. и достиг 1 043 рублей за один поход в магазин. Это на 2,6 % больше, чем месяцем ранее. То есть официальный уровень месячной инфляции в 0,2 % был преодолен.

В целом, в начале 2018 г. к основным трендам российского ритейла можно отнести – рисунок 6:

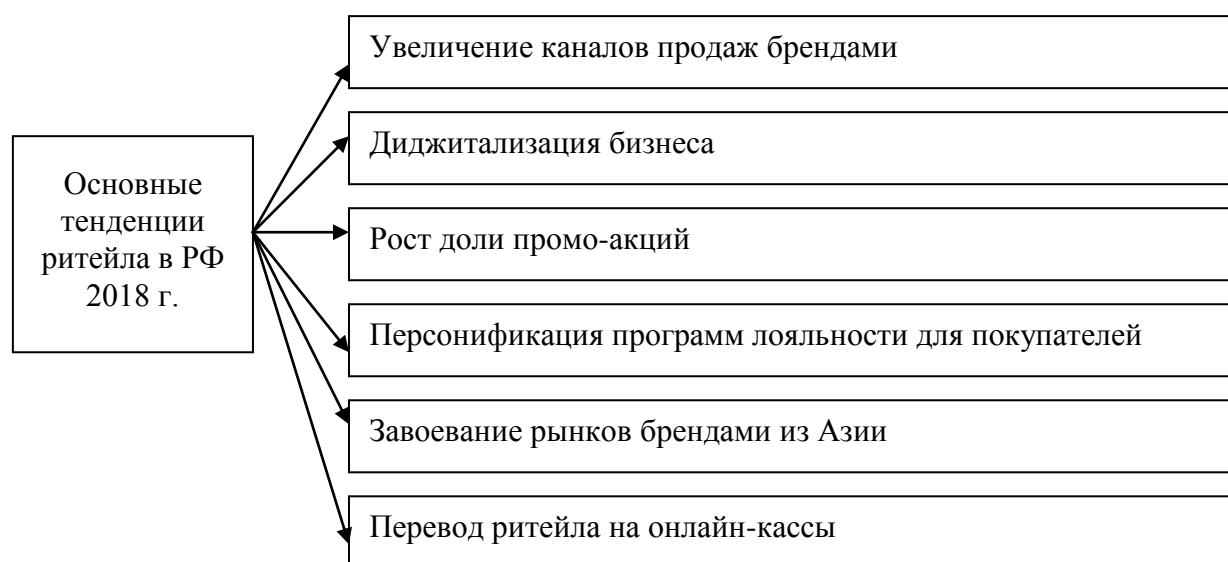


Рисунок 6 – Основные тренды российского ритейла на 2018 г.

1. Бренды максимально увеличивают каналы продаж. Федеральный ритейл, реализующий политику омниканальности, увеличивает количество

каналов продаж. При этом запускаются гипермаркеты-агрегаторы, которые обеспечивают максимальное присутствие стратегии бренда.

2. Диджитализация рынка. В ближайшие пять лет 40 % компаний, которые сейчас занимают лидирующее положение в отрасли, утратят свои позиции, если не проведут цифровую трансформацию. Диджитализация ритейла стала одним из главных условий его дальнейшего существования и эффективного развития. Понимая это, представители рынка активно выходят и обосновываются в интернете, ставят себе на службу технологии, используют большие объемы данных и т.д. В ритейле все чаще внедряют чат-ботов и промо-ботов, которые участвуют в программах лояльности компаний, помогают увеличивать продажи и улучшают клиентский опыт [36].

3. Увеличивается доля промоакций. В 2017 г. поиск в магазинах товаров со скидками стал самым популярным способом экономии у россиян. Так, по данным опросов, доля тех, кто всегда ищет промоакции и скидки на регулярно покупаемые товары, выросла до 36 % против 26 % годом ранее. Любовь россиян к промоакциям поддерживают и ритейлеры. По подсчетам GfK, с 2011-го по июнь 2017 г. доля продаж по промоакциям в сетях увеличилась почти втрое – с 8,1 % до 21,3 % [36]: это рекордный показатель за последние шесть лет. Однако ритейл увеличивает долю промоакций вынужденно. Покупательская способность россиян сейчас низкая, они вынуждены экономить, поэтому сетям приходится «соответствовать».

4. Программы лояльности становятся еще более персонализированными. Покупатели ждут к себе особого – теплого и индивидуального – отношения. Только в этом случае они остаются приверженными тому или иному бренду. Люди ценят честность и открытость сетей.

5. За последние годы целый ряд видных азиатских игроков вышел на российский рынок. В частности, в 2016 г. монобрендовые магазины в Москве открыли корейский производитель косметики Nature Republic и Holika



Holika, китайские производители электроники Xiaomi и LeRee. В 2017 г. в России появилась китайская компания по производству видеооборудования DJI, ведущий мировой поставщик решений в сфере информационно-коммуникационных технологий Huawei и косметический бренд Japónica. В Санкт-Петербурге за минувшие полтора года открылись монобрендовые магазины японского производителя фототехники Fujifilm и китайского бренда смарт-электроники Meizu. Также успешно развивается японский бренд товаров повседневного спроса Miniso, чему способствует низкий средний чек, широкая ассортиментная сетка товаров и невысокая конкуренция в этом сегменте. Смартфоны и планшеты от китайских компаний, равно как и косметика от корейских, набирают огромную популярность у российского потребителя за счет низких цен и высокого качества продукции. Репутационные стереотипы о низком качестве товаров из Азии давно позади, компании из этого региона давно доказали, что умеют создавать продукцию мирового класса [37].

Сегодня ритейлеры из стран АТР все еще в основном развиваются в демократичном и среднем ценовом сегментах. Премиальные бренды или дизайнерские марки из Азии пока крайне слабо представлены в России. Однако, исходя из всех имеющихся тенденций, эта ситуация вполне может измениться уже в среднесрочной перспективе.

6. Ритейл продолжает переход на онлайн-кассы. Сегодня на территории РФ зарегистрировано почти 1,5 млн. ККТ нового образца и 2,36 млн. фискальных накопителей. Первая волна онлайн-фискализации, контрольной датой которой было 1 июля 2017 г., в основном затронула большой бизнес. В 2018 г. на новые кассы должен перейти небольшой ритейл – магазины и предприятия общественного питания, работающие на патенте и ЕНВД и использующие наемный труд.

Для ИП, которые действуют в рамках тех же систем налогообложения, срок перехода на новые ККТ перенесли на 12 месяцев – на 1 июля 2019 г.. Такую же отсрочку предоставили ИП, оказывающим услуги.

Чтобы облегчить небольшим ритейлерам переход на онлайн-фискализацию, государство узаконило предоставление им налогового вычета 18 тыс. рублей (поставить ссылку здесь) за покупку необходимых девайсов, фискальных накопителей и оплату услуг, связанных с установкой новых ККТ [37].

#### **1.4 Опыт ведения розничного бизнеса за рубежом**

Если сравнить розничную торговлю в ЕС и в США, то сразу становятся очевидными некоторые сходства и различия. По оценкам многих экспертов, Европа все больше и больше перенимает американский стиль розничной торговли, о чем свидетельствует:

- 1) увеличение предприятий, торгующих по системе самообслуживания;
- 2) неуклонное уменьшение количества мелких розничных фирм при одновременном увеличении крупных торговых сетей.

Но другие эксперты считают, что европейская розничная торговля по-прежнему существенно отличается от американской, поскольку:

- 1) есть разница в размерах европейских и американских магазинов;
- 2) различна степень использования смешанного мерчендайзинга в стратегии розничной торговли;
- 3) характер обслуживания покупателей имеет различия;
- 4) применяются различные стратегии расположения розничных предприятий;
- 5) есть различия в графике и продолжительности работы магазинов.

Приведем сходства в организации ритейла в ЕС и США:

1. Усиление в европейской розничной торговле акцента на системе самообслуживания. Чтобы снизить затраты на персонал и увеличить уровень импульсивных покупок, все больше и больше европейских розничных фирм обращаются к системе самообслуживания - практике, социально

неприемлемой в прошлом, когда поход за покупками в большей степени был неким ритуалом, способом проведения свободного времени.

2. Увеличение доли рынка, занимаемой крупными европейскими сетями, за счет мелких независимых розничных торговцев [38].

3. Аналитики розничной торговли обычно приписывают растущую мощь европейских сетей тому, что в ЕС стало больше владельцев личных автомобилей (что позволяет им путешествовать на более дальние расстояния в торговые центры, площади которых арендуют сети магазинов), а также увеличению процента работающих женщин (которые испытывают постоянную нехватку времени и хотят купить все за один раз в большом сетевом магазине).

Приведем также различия в организации ритейла в ЕС и США:

1. Размер магазина. В среднем европейские магазины все еще меньше американских, и больше потребителей предпочитают независимые магазины.

2. Смешанный мерчендайзинг. Хотя смешанный мерчендайзинг очень популярен в США, особенно в супермаркетах и в розничных магазинах, торгующих товарами общего профиля, европейские розничные торговцы склонны специализироваться на более узком ассортименте товаров. В результате европейские покупатели обычно совершают отдельные походы (поездки) в хлебный и мясной магазины, а также в аптеку.

Многие американские покупатели смотрят на отсутствие смешанного мерчендайзинга как на неудобство, однако многие европейцы считают, что ходить по отдельным магазинам - это значит иметь возможность покупать самые свежие продукты, просматривать более широкий ассортимент или получать более высокий уровень сервиса. Небольшой размер магазинов и значительное количество независимых розничных торговцев в Европе играют существенную роль в том, что смешанный мерчендайзинг здесь распространен достаточно мало.

3. Обслуживание покупателей. Некоторые наблюдатели считают, что европейские покупатели все еще любят не спеша рассматривать товары и

возмущаются, если их торопят, чтобы они побыстрее принимали решение. Таким образом, то, что американскому покупателю покажется медленным обслуживанием, европеец будет считать возможностью рассмотреть товары.

4. Пассажи или центральные деловые районы. В США успех пригородных пассажей достигался в ущерб центральным деловым районам. В то же время во многих европейских городах центральные деловые районы выиграли от создания торговых пассажей в центре города, в результате чего там было перекрыто движение автотранспорта. Своей популярностью центральные деловые районы обязаны также наличию ресторанов, в которых можно пообедать (в противоположность тому, чтобы обедать дома) [38].

5. Продолжительность работы магазинов. Магазины, работающие семь дней в неделю и допоздна - это обычное явление в большинстве регионов США. Но в ЕС многие магазины каждый день закрываются на обед с 12:00 до 14:00 часов, в субботу работают только до 12:00 и имеют выходной день – воскресенье (как в России).

Значительное отличие от западных стран в ритейле имеют азиатские страны.

Притягательность ритейла в странах Азиатско-Тихоокеанского региона заключается в следующем:

1. Здесь проживает более половины населения земного шара: 4,5 млрд. человек – это 60 % от общего числа людей в мире [38].

2. Демография региона выглядит очень привлекательно: средний возраст потребителя – 30 лет. В то время как Европа стремительно стареет, азиатские рынки отличаются молодостью и высокой мобильностью своих покупателей.

3. Отсутствие большого количества больших розничных торговых предприятий, предпочтительны малые и средние форматы.

4. Набирает высокие темпы развития электронная торговля.

Например, такие китайские гиганты электронной коммерции, как Alibaba и JD.com сегодня уже не просто крупнейшие китайские ритейлеры, а

трендсеттеры мировой онлайн-торговли. К 2020 году аналитики прогнозируют рост продаж до \$1,7 трлн. Все это во многом возможно благодаря распространению интернета в сельских районах, в которых проживает до 200 млн. потенциальных покупателей [38].

Страны Юго-Восточной Азии несколько отстают от Китая, что позволяет крупным китайским компаниям использовать свой опыт для захвата новых рынков и применять уже отработанные решения и подходы.

В 2016 году Alibaba купил за \$1 млрд онлайн-ритейлера Lazada Group, через которого планирует строить экспансию в Индонезии, Малайзии, на Филиппинах и в Таиланде. Эксперты сходятся в оценке, что текущий уровень развития eCommerce рынка в Юго-Восточной Азии сравним с китайским рынком 5 - 6 лет назад и ожидают от него сверхбыстрого роста. Пока же он относительно невелик. По оценкам Google и Temasek Holdings, сейчас он не превышает \$5 - 10 млрд., но в ближайшие несколько лет рынок может вырасти до \$80 - 90 млрд. Это обусловлено несколькими факторами, которые влияют как на рост, так и на те технологии, которые могут потенциально его обеспечить:

1. Относительно низкий уровень развития оффлайн инфраструктуры. Если в крупных городах, таких как Куала-Лумпур, Джакарта и Манила, торговые центры присутствуют и пользуются популярностью, то в небольших городах и в деревнях все гораздо хуже. Электронная коммерция может эту проблему решить.

2. Отсутствие платежной инфраструктуры. Пластиковые карты не очень широко распространены, и основным способом оплаты сейчас является cash-on-delivery, что очень похоже на Россию и Китай несколько лет назад. Но рост рынка eCommerce в Китае совпал с развитием платежной системы Alipay. С выходом Alibaba в страны Юго-Восточной Азии можно ожидать ускоренного развития платежных сервисов. А это значит, что есть свободная для инвесторов ниша.

3. В странах АТР достаточно высокие налоги на импорт. Это стимулирует развитие сильных локальных игроков в каждой из стран.

4. Если на развитых западных рынках доступ в интернет с мобильных устройств до сих пор зачастую воспринимается как дополнение к компьютеру, то в Азии мобильные устройства – это главные, и, в большинстве случаев, единственные инструменты для выхода в сеть. В Таиланде 90 % пользователей используют смартфоны для выхода в интернет, аналогичная ситуация и в некоторых других странах региона [38].

Выводы по первой главе работы.

Розничная торговля (retailing) включает в себя виды экономической деятельности, связанные с продажей товаров и услуг потребителям для использования ими лично или их семьями. При этом речь идет о любом факте продажи товаров и услуг конечному потребителю, от автомобилей и готовой одежды до пищи в ресторанах и билетов в кинотеатр.

Розничная торговля – это последний этап процесса распределения. В отличие от розничной, оптовая торговля (wholesaling – это промежуточный этап процесса распределения, когда товары и услуги продаются не конечному потребителю, а фирмам-клиентам (например, фирмам-производителям или розничным фирмам); эти фирмы, в свою очередь, используют данные товары и услуги для ведения своего собственного бизнеса или для перепродажи другим.

В национальной экономике розничная торговля выполняет следующие важные функции:

1) после продажи товаров возмещаются затраты производителей и образуется основа для дальнейшего воспроизводства;

2) в ходе торговли товары получают, или не получают общественное признание, и производители получают или не получают стимул для дальнейшего их выпуска;

3) оборот торговли характеризует благосостояние населения и уровень его жизни;

- 4) это важное звено в осуществлении распределения по труду;
- 5) способствует сближению уровня жизни населения разных социальных групп, разных регионов и стран;
- 6) способствует рациональному денежному обращению
- 7) является плательщиком налогов и поэтому участвует в формировании государственных доходов;
- 8) активно влияет на народное потребление, определяя набор потребительских благ, их качество и влияя на способ потребления;
- 9) активно способствует интеграции страны в мировое хозяйство и стимулирует прогресс в сфере производства и потребления.

Розничной торговле присущи особенности, отличающие ее от других видов бизнеса. Во-первых, средний размер покупки (транзакции) у розничных торговцев намного меньше, чем у фирм-производителей. Во-вторых, конечные потребители совершают много незапланированных (импульсивных) покупок; а те, кто покупают для перепродажи, использования в производстве продуктов или для ведения собственного бизнеса, в закупках проявляют большую систематичность и, как правило, планируют свои действия заранее. В-третьих, большинство обычных покупателей необходимо каким-то образом завлечь в магазин; в то же время, чтобы инициировать и осуществить продажу (транзакцию), торговые агенты нередко сами наведываются к производителям, оптовикам и в другие фирмы.

## **2 Современные тенденции рынка розничной торговли в РФ**

### **2.1 Основные этапы развития торговли в современной России**

Российский розничный рынок возник не на пустом месте, и не сам по себе. Он является частью международного ритейла, уходящего корнями в XV - XVI вв., когда в Германии возникла сеть торговых лавок по продаже однотипного ассортимента под единой вывеской [39].

В XVII в. интенсивное развитие торговли продолжилось по всему миру, в том числе и в России, где создание централизованного Российского государства сопровождалось формированием единого товарного рынка страны. Так, в 1653 г. в России был издан первый торговый устав. Для российских купцов была установлена единая торговая пошлина – 5 % от цены продаваемого товара, для иностранных купцов – 22 %. Торговая ставка того периода ограждала русских купцов от иностранной конкуренции и одновременно увеличивала размер поступления в казну от сбора пошлины.

Благодаря преобразованиям I, Россия смогла восстановить свои внешнеторговые связи России. Была также введена государственная монополия на соль, табак, икру, пшеницу и некоторые другие товары. В этот же период для освоения внешних рынков появились первые совместные товарищества купцов.

В конце XVIII в. Екатерина II приняла законы, направленные на расширение гражданских прав торговцев. Так, купцы были освобождены от воинской повинности и уплаты подушной подати, которая была заменена 1 % налогом и оборота [40].

В 1785 г. в России были созданы гильдии купцов. Купцы 1 и 2 гильдии имели право на внутренний оптовый и розничный торг. Купцам 1 гильдии разрешалось торговать не только на территории Российской империи, но и за ее пределами. Они могли иметь морские суда. Купцы 3 гильдии ограничивались мелким торгом.



Законодательство того периода предполагало деятельность торговых объединений в следующих видах: 1) торговые дома, 2) акционерные общества.

В 1863 г. происходит реформация гильдий купцов. Так, купцы 1 гильдии имеют право торговать на всей территории рос империи, а купцы 2 гильдии – ограничены территориями уездов и городов. Помимо гильдий были введен разряды: мелочный торг, развозной торг и разносной торг.

Торговые организации XIX в. Можно разделить на:

- 1) оптовые магазины и склады, рестораны, аптеки;
- 2) средние по оборотам оптовые склады, магазины, трактиры;
- 3) мелкие лавки, чайные;
- 4) ларьки и палатки;
- 5) развозная и разносная торговля

О масштабах развития торговли говорит тот факт, что в 1885 г. ей торговлей занимались 1,027 млн. человек. К 1910 г. численность торговцев превышала 2 млн. человек. К началу XX в. В России наиболее доходным был капитал, помещенный в сферу торговли.

Значительный спад в торговле произошел в период 1917 – 1921 гг. (в период революций и Гражданской войны). В этот период (военного коммунизма):

- 1) все материально-технические ресурсы в стране оказались в руках государства;
- 2) торговля рассматривалась как буржуазный пережиток и рассадник спекуляции;
- 3) частная торговля была запрещена, а взамен нее на большую часть товаров промышленного и хлебного производства была введена государственная монополия;
- 4) как продолжение хлебной монополии, была введена продразверстка;
- 5) действовала карточная система снабжения населения;

- 6) общественное питание было организовано под рабочим контролем;
- 7) в результате проявились кризисные ситуации, характерные для командно- административной экономики – всеобщий дефицит [41].

1921 – 1928 гг. характеризуются как период проведения новой экономической политики (НЭПа):

- 1) продразверстку заменили продовольственным налогом;
- 2) функция денег как основного средства платежа была восстановлена;
- 3) в 1922 г. был введен червонец, обеспеченный наполовину золотом и валютой;
- 4) была разрешена частная торговля, в результате чего в розничном товарообороте страны в 1924 - 1925 гг. она составила 75%;
- 5) был ликвидирован товарный дефицит [41].

Между предприятиями для установления хозяйственных связей были созданы синдикаты (прообразы современных посредников на оптовом рынке), основными функциями которых были: 1) сбыт торговой продукции предприятий (трест) и 2) снабжение их материально- техническими ресурсами.

Однако в конце 20-х гг. XX в. частная торговля вновь была вытеснена, и был взят курс на индустриализацию экономики и коллективизации сельского хозяйства.

Происходила постепенная замена частной торговли на другие формы. Торговля стала осуществляться в следующих формах: готвенная, кооперативная и колхозная.

В 1965 г. был создан государственный комитет по материально-техническому снабжению предприятий (ГОССНАП).

В целом же, в советский период торговля была ограничена:

- 1) невозможностью использования рыночных цен;
- 2) фондированием для производственных предприятий материально-технических ресурсов;

3) прикреплением потребителей к поставщикам [41].

Новый этап развития торговли начался в 80 – 90-х гг. XX в. с зарождения современного (постсоветского) предпринимательства. Толчком к этому послужило принятие в 1988 г. закона «О кооперации». Данный закон позволял создавать малые и средние предприятия с частным капиталом.

Вместе с Указом Президента в 1992 г. «О свободе торговли» в данной сфере произошли следующие изменения:

1) осуществление разгосударствления собственности путем приватизации торговли;

2) отмена монополии государственной торговли;

3) российский производственный и потребительский рынок были нацелены на преодоление дефицита и удовлетворение потребностей потребителя;

4) государственное управление торговлей сменилось ее государственным регулированием;

5) получением торговыми предприятиями полной правовой и хозяйственной самостоятельности. Они стали равноправными субъектами рынка [42].

С этого момента в торговле применяются следующие принципы:

1) свободный выбор партнеров;

2) рыночное ценообразование;

3) удовлетворение платежеспособности потребителей.

Однако в 90-е г. XX в. Российская командная экономика переходила в рыночную очень медленно, что было обусловлено нестабильной политической системой и социальными проблемами общества. Крупные финансовые группы видели в розничной торговле больше рисков, чем перспектив. Поэтому основным источником финансирования проектов ритейла были банковские кредиты с огромными процентными ставками. Кроме того, в стране не было квалифицированных специалистов по

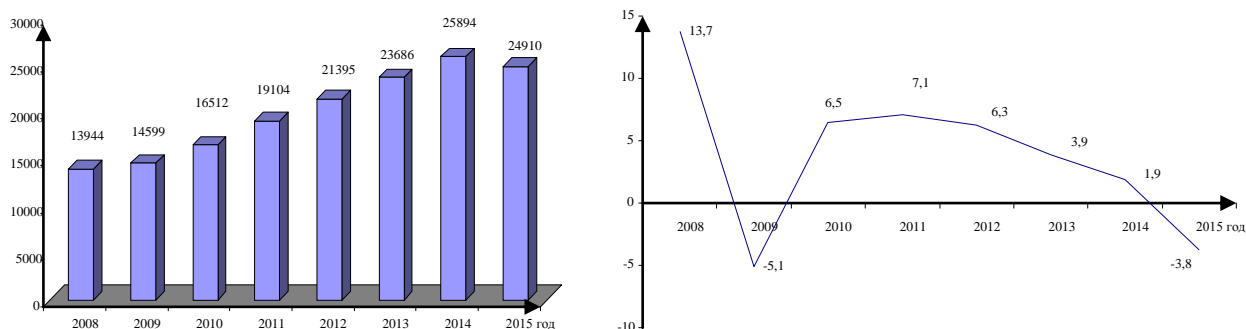
построению розничного торгового бизнеса, рынок IT-технологий был неразвит, а услуги связи – очень дороги.

Однако и после перехода к рынку розничные торговые рынки, вместе со всей российской экономикой, переживали кризисы. Так, кризис 1998 г. парализовал все сферы экономики России. Розничные и оптовые компании буквально боролись за выживание. А те, кому это удалось, даже нарастили темпы развития. Реальные доходы населения тоже росли. Все это стимулировало российских и западных инвесторов к реализации крупных розничных проектов в нашей стране, появлению большого количества международных розничных игроков на российском рынке. Условия при этом становились жестче, а требования к бизнесу возросли, конкуренция увеличилась.

К 2010 году российский рынок потребления должен был стать самым крупным в Европе. Однако кризис 2008 - 2009 гг. перечеркнул эти планы. Российские ритейлеры вынуждены были существенно сократить или полностью прекратить финансирование инвестиционных проектов, продавать непрофильные активы, закрывать нерентабельные объекты. Многие обанкротились [43].

Пережив кризис, 2008 – 2009 гг., розничная торговля стала по-настоящему масштабным и успешным бизнесом. В этот период создаются объединения и ассоциации представителей торговых сетей, ставящих целью развитие и продвижение интересов своей деятельности.

Однако геополитические события 2014 – 2017 гг. оказали на розницу значительное влияние – рисунок 7.



Оборот розничной торговли, млрд. руб.      Динамика оборота розничной торговли, %

Рисунок 7 – Динамика розничного товарооборота по РФ за 2008 – 2018 гг.

В 2014 г. российская розница пережила сразу несколько потрясений. Санкции и последовавшее за ним продовольственное эмбарго, введенное Россией в августе 2014 г., заставило розничные сети экстренно искать новых поставщиков, чтобы не встречать покупателей полупустыми полками, особенно в продовольственных отделах. К октябрю 2014 г. ритейлеры отрапортовали: основную часть попавшей под запрет продукции они смогли заместить. Это не оказало влияние на их обороты: начавшая разгоняться инфляция плюс активные промо-кампании и расширение сетей обеспечивали рост продаж. Все лидеры российского розничного рынка - «Магнит», X5 Retail Group и «Дикси» - даже повысили прогнозы по выручке на 2014 г. Но в ноябре 2014 г. торговлю ждал новый сюрприз - девальвация рубля [44].

В 2015 г. оборот российской розницы впервые за последние годы сократится: согласно последнему прогнозу Минэкономразвития, оборот торговли и платных услуг в России – на 3,8 % меньше, чем в 2014 г.

На крупнейших торговцах продовольствием девальвация сказалась сильнее, чем продовольственное эмбарго. Наиболее уязвимыми оказались гипермаркеты, стремящиеся сэкономить покупатели стараются ходить в небольшие магазины «у дома». Кроме того, сетям гипермаркетов сложнее воплощать в жизнь масштабные планы по расширению из-за ужесточения кредитных условий и дефицита ликвидности.

Такие сети магазинов «у дома», как «Пятерочка» (принадлежит X5 Retail Group), «Магнит» - оказались в лучшем положении. У этих компаний, а также у «Дикси» сохранились сильные операционные и финансовые результаты и в 2015 г. Сложнее пришлось гипермаркетам, ориентированным на средний класс, например, «О'кей»: их ассортимент сузился из-за продовольственного эмбарго и девальвации.

В еще более сложном положении оказались продавцы непродовольственных товаров. Например, «М.видео» всерьез опасался, что в 2015 г. его выручка может не вырасти. На данном рынке слабые игроки были вынуждены уходить с рынка.

Рост выручки в 2014 г. таких крупных ритейдеров, как «М.видео» был связан с ажиотажным спросом (население в панике скупало по несколько единиц бытовой техники и электроники).

Но в наиболее сложной ситуации оказались продавцы одежды. Их магазины в отличие от сетей электроники почти не затронул потребительский ажиотаж декабря 2014 г., а зависимость от импорта и, соответственно, валютных скачков – у одежного ритейла высока. У поставщиков продовольствия и электроники случаи остановки поставок после резкой девальвации рубля были единичными, а вот в одежном ритейле пострадали практически все крупнейшие игроки. Временно остановились поставки в магазины Inditex в России (Zara, Oysho, Bershka и др.), BNS Group (сети Mexx, Calvin Klein, Michael Kors, TopShop и др.), «Кира Пластинина стиль» и др. [45]

Самое уязвимое положение – у дистрибуторов, поставляющих брендовые товары, – «Монэкс трейдинг» (American Eagle Outfitters, Next и проч.), BNS Group, отчасти «Джамилько» (Versace, Salvatore Ferragamo и др.). Такие компании работают исключительно на импортных поставках и полностью зависят от валютной динамики. Прогнозировать такие риски невозможно, как невозможно и отказаться от товара. Ни одна из этих компаний не могла переориентироваться на российские бренды в силу специфики бизнеса [45].

В настоящее время, как уже было отмечено в параграфе 1.2, пик кризиса пройден, и российскую розницу ожидает рост. Однако рост ожидает не все российские розничные торговые компании, а только те, что сумеют преодолеть имеющиеся проблемы и следовать тенденциям, представленным в параграфе 2.3.

## **2.2 Государственная поддержка розничной торговли**

В настоящее время государственная поддержка в сфере розничной торговли проводится только в отношении субъектов малого и среднего бизнеса.

В России каждый субъект бизнеса малого и среднего предпринимательства вправе рассчитывать на разностороннюю поддержку со стороны государства - это регламентируют различные нормативные правовые акты, и в первую очередь Федеральный закон № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации». В нем закрепляется региональное нормотворчество в системе норм, регулирующих малый и средний бизнес (ст. 2). Анализируя в части поддержки торговой деятельности данных субъектов Ведомственную целевую программу «Развитие малого и среднего предпринимательства в отраслях промышленности и в торговле», федеральные акты, как правило, содержат общие положения, и лишь региональные акты способны детализировать территориальное размещение торговых объектов с учетом градостроительного планирования, транспортной ситуации и иных факторов [46].

В литературе высказываются суждения о том, что, несмотря на функционирование разнообразных механизмов государственного регулирования торговой деятельности субъектов МСП (в числе которых регулирование конкуренции, защита прав потребителей, налоговое и тарифное регулирование), на практике ситуация складывается таким образом, что органы государственной власти «стараясь переложить максимальное количество функций на рынок как наиболее эффективный механизм, способный саморегулироваться», тем самым в недостаточной степени реализуя возложенные на них полномочия по оказанию поддержки малому и среднему бизнесу.

В 2014 г. был принят Федеральный закон от 29 декабря 2014 г. № 477-ФЗ «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации», которым региональным органам власти предоставлена возможность устанавливать преференции в сфере налогообложения МСП, в том числе предоставлять начинающим предпринимателям двухлетние налоговые каникулы. С января 2016 г. действуют также надзорные каникулы для субъектов малого предпринимательства. Для субъектов МСП, в зависимости от видов деятельности, законом предусмотрены специальные налоговые режимы. Данные антикризисные меры позволяют снизить административное давление со стороны контролирующих органов [46].

Законодательно закреплены нормы, направленные на устранение административных барьеров, снижение организационных и финансовых издержек субъектов предпринимательской деятельности. В частности, Федеральным законом от 20 апреля 2015 г. № 102-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам исключения избыточных требований при оказании государственных услуг и осуществлении государственных функций» отменены требования по предъявлению субъектами МСП документов и сведений, которые дублируют информацию, содержащуюся в Едином государственном реестре юридических лиц или индивидуальных предпринимателей, и могут быть получены посредством единой системы межведомственного электронного взаимодействия. Безусловно, это поспособствовало росту обращений среди субъектов МСП к предусмотренным законодательством формам государственной поддержки (например, к государственным субсидиям). Несмотря на разнообразие программ по поддержке развития МСП и растущие объемы их бюджетного финансирования, часто субъекты МСП не подают заявки на получение государственных субсидий из-за сложностей с документальным оформлением [47].



Финансовая поддержка является одним из основных факторов успешного развития бизнеса. На сегодняшний день наиболее востребованными программами финансовой помощи малому бизнесу являются: субсидия на открытие бизнеса для безработных, на развитие бизнеса для начинающих предпринимателей; поручительство по кредитным и лизинговым договорам; компенсация части процентов по кредитам; выдача займов по сниженным ставкам; возмещение расходов на участие в выставках и ярмарках [47].

На протяжении долгого времени Минэкономразвития России реализует специальную программу по предоставлению субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации в целях оказания государственной поддержки субъектам малого и среднего предпринимательства на региональном уровне.

Субсидии предоставляются на софинансирование расходных обязательств субъектов Федерации по следующим направлениям:

- 1) оказание финансовой поддержки субъектам МСП и организациям, образующим инфраструктуру поддержки субъектов МСП;
- 2) софинансирование капитальных вложений в объекты региональной и (или) муниципальной собственности;
- 3) содействие развитию молодежного предпринимательства;
- 4) организация предоставления услуг по принципу «одного окна» в целях создания, развития и поддержки субъектов МСП.

В целях повышения эффективности использования средств федерального бюджета на господдержку малого и среднего предпринимательства было принято Постановление от 29 декабря 2016 г. № 1538 [48], согласно которому исключена необходимость проведения конкурсного отбора субъектов Федерации для предоставления субсидий на эти цели. Это сократит сроки доведения до регионов средств на поддержку малого и среднего предпринимательства.

Для обеспечения благоприятных условий развития малого и среднего предпринимательства закрепляется создание инфраструктуры бизнеса в области ремесленной деятельности, организуются специализированные выставки изделий ремесленников, а также оказывается поддержка сельским производителям.

Доля предприятий малого и среднего бизнеса в сфере торговли достаточно велика. Большая часть организаций и индивидуальных предпринимателей осуществляет деятельность в сфере оптовой и розничной торговли. У организаций, занимающихся торговлей, преобладает оптовая и розничная торговля непродовольственными товарами (по 32,5 %), у индивидуальных предпринимателей также преобладает розничная торговля непродовольственными товарами (47,1 %) [48].

Как в моногородах, так и в отдаленных регионах России в целях упорядочивания торговых отношений принимаются региональные нормативные акты о торговле, так как лишь региональные акты могут учитывать состояние конкретного рынка субъекта Федерации. Действующий Федеральный закон от 28 декабря 2009 г. № 381-ФЗ «Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации» говорит об отрывочном характере регулирования торговли, что, к сожалению, не всегда компенсируется региональным нормотворчеством.

Видится интересным закрепление Законом г. Москвы от 9 декабря 1998 г. № 29 «О торговой деятельности в городе Москве» [49] термина «торговые объекты» («торговые предприятия»), под которым понимаются имущественные комплексы субъектов торговой деятельности.

Различаются виды торговли:

- 1) розничная (мелкорозничная);
- 2) оптовая (мелкооптовая);
- 3) предоставление услуг общественного (массового) питания (ст. 4).

Важным положением стало закрепление мер государственной поддержки отечественных товаропроизводителей, учет интересов

московской промышленности в межрегиональных соглашениях и регулирование деятельности крупных торговых объектов и другие (ст. 12). Данный Закон позволил Мэрии Москвы организовать столичные «ярмарки выходного дня», а также поддерживать отечественных производителей.

В некоторых субъектах страны предусматривается ведение торгового реестра хозяйствующих субъектов [50].

Следует упомянуть о специфике торговой деятельности. В данной сфере предпринимательской деятельности пересекаются гарантируемая Конституцией РФ свобода предпринимательской деятельности и необходимость обеспечения продовольственной безопасности страны, прежде всего в части охраны жизни и здоровья населения, защиты прав и законных интересов потребителей. К сожалению, практика показала желание предпринимателей в сфере торговли обогащаться, даже если это приведет к значительным негативным социальным последствиям (например, трагедия которая произошла 25.03.2018 г. в кемеровском в Торговом центре «Зимняя вишня»). В связи с этим при ведении субъектами МСП торговой деятельности остро стоит вопрос о достижении оптимального сочетания публичного и частного интереса при создании правовых механизмов, обеспечивающих контроль качества и безопасности реализуемых ими товаров, работ и услуг.

Продовольственная безопасность входит в число основных задач по обеспечению национальной безопасности нашей страны (Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 683 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации»). Указом Президента Российской Федерации от 30 января 2010 г. № 120 утверждена Доктрина продовольственной безопасности Российской Федерации, в соответствии с п. 12 которой для обеспечения безопасности пищевых продуктов необходимо контролировать их соответствие требованиям законодательства Российской Федерации на всех стадиях их производства, хранения, транспортировки, переработки и реализации.

Проблема обеспечения качества пищевой продукции приобретает особую остроту в связи с тем, что действующие технические регламенты на пищевую продукцию ограничиваются требованиями только к одной характеристике ее качества – безопасности. На законодательном уровне отсутствует определение критериев безопасности пищевых продуктов, в то время как в европейском законодательстве выделены критерии опасности и вредности пищевых продуктов для здоровья человека. Более того, в связи с реорганизацией системы контроля качества (в России отменена обязательная сертификация пищевой продукции) продукты питания теперь не подвергаются обязательной сертификации. В обороте могут находиться пищевые продукты, прошедшие только государственную регистрацию в порядке, установленном Федеральным законом от 2 января 2000 г. № 29-ФЗ. Поэтому перед Правительством РФ необходимо ставить задачу ужесточения государственного контроля в сфере качества пищевой продукции, и в частности, требуется внесение изменений в Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» в части проверок соблюдения субъектами предпринимательской деятельности требований по обеспечению качества и безопасности пищевых продуктов и предоставления потребителям надлежащей информации о качестве пищевых продуктов.

Малый и средний бизнес, неоспоримо, вносит все больший вклад в развитие экономики России. И наибольшая часть МСП сосредоточена в сфере торговли. Они выполняют социальную функцию, создавая условия для сбыта продукции других малых предприятий, которые не могут пробиться в сетевую торговлю, обеспечивая рабочими местами [50].

Успешное развитие МСП – это гарантия устойчивого наращивания налоговых поступлений в бюджеты всех уровней, прежде всего в региональные и местные бюджеты. Государство должно активно поддерживать и стимулировать развитие малого и среднего бизнеса путем

упрощения процедур ведения предпринимательской деятельности, разработки механизмов для легализации теневых предпринимателей и создания благоприятного инвестиционного климата.

## **2.3 Возможности и новые тенденции в области розничной торговли**

По мнению специалистов, следующие пять лет ритейл изменится, вероятно, больше, чем за последние полвека [50]. Можно выделить несколько основных трендов, которые напрямую связаны со стремительным развитием технологий, глубокой аналитикой и глобальным объединением оффлайна и онлайна – рисунок 8.

Охарактеризуем каждый тренд:

1. Крупные ритейлеры выходят в интернет позднее остальных, уже имея базу покупателей. Самая сложная задача для них – это интегрировать товароучетную систему и CRM в новую онлайн-площадку. Ведь омниканальный бизнес должен управляться с помощью единой технологической платформы. Это дает глубокую аналитику по покупателю:

- 1) сколько прошло времени от просмотра баннера в интернете, до покупки в оффлайне;
- 2) какой товар и в каком канале в итоге приобрел покупатель;
- 3) возможность cross- и up-saleпри дальнейших покупках.



## Рисунок 8 – Основные перспективы развития российской ритейла на 2018 – 2022 гг.

Без объединения знаний о клиентском опыте невозможно построить единую коммуникационную политику.

2. Детальный анализ опыта каждого покупателя важна как в онлайн, так и в офлайне. Обогащение данных от dmp-платформ, поиск look-a-like по своей аудитории, персонализация рекламных сообщений и рассылок – это золотые инструменты для увеличения конверсии уже сейчас. Например, компания Mondelez International уже разработала видео-консоли с рекламой под конкретного потребителя для гипермаркетов. А инструмент Emotient считывает человеческие эмоции и позволяет магазинам подбирать товары под покупателя, корректировать запах в магазине и музыку под его настроение [50].

3. Виртуальные примерочные – рисунок 9. Стремительное развитие нейронных сетей и появление супер-популярных сервисов, типа Prisma, приближают будущее. По прогнозам уже через пару лет онлайн-примерочная станет обязательным условием эффективной торговли в сегментах Fashion, Мебель и Товары для дома. Достаточно сфотографировать себя или свою квартиру, как виртуальный помощник в течение нескольких секунд предложит готовое решение в нужном ценовом диапазоне.



Рисунок 9 – Образец виртуальной примерочной

4. Логистика – важнейшая составляющая ритейла (наряду с маркетингом и закупкой товара). При этом сложнейший процесс, который при неправильной настройке может убить любой бизнес. Небольшим интернет-магазинам невыгодно открывать собственные пункты выдачи заказов и обеспечивать логистику. Поэтому шеринг (дословно означает «делиться, совместно пользоваться») складов и службы доставки с большими ритейлерами позволяет им существенно оптимизировать затраты. В свою очередь, крупные игроки получают возможность масштабировать логистический бизнес и неплохо на нем зарабатывать [51].

5. В ближайшие два года в интернет выйдут офлайн-магазины с небольшим оборотом. Способов показывать товары целевой аудитории множество: конструкторы сайтов Wix, инстаграм, онлайн-витрины (ozon, ulmart, lamoda) и другие saas-решения. Сюда можно добавить легкое рекламное продвижение, например, размещение на прайс-агрегаторах вроде Price.ru, где уже сформирован товарный каталог и есть готовая к покупкам аудитория.

В целом, новые технологии ритейла можно разделить на два типа:

- 1) упрощающие взаимодействие между магазином и покупателем;
- 2) формирующие привязанность клиента к определенному бренду.

Именно эти два типа будут развиваться в ритейле быстрее всего. Например:

1) повсеместное введение касс самообслуживания (они же «селф-чекауты»), которые позволят ускорить процесс покупки и снизить затраты на оплату труда кассиров;

2) использование планшетов/телефонов/встроенных сенсорных экранов для быстрого получения информации, просмотра отзывов по товару и даже оплаты покупки, что также позволит снизить затраты на ФОТ;

3) аналитика больших данных (Advanced Analytics of Big Data) позволит делать прогнозы по потребительскому поведению, а именно:

- 3.1) закупать необходимое количество товара для покрытия спроса;

3.2) моделировать продажи в соответствии с предыдущими покупками клиента и т.д. [51].

Способы повышения привязанности с помощью новых технологий и Сети уже известны и не так дороги, это:

1) формирование некоего круга своих покупателей с использованием как существующих социальных сетей (Facebook, Twitter и Вконтакте), так и их созданием с нуля (как это сделал Adidas);

2) наймом на работу известных и авторитетных людей, продвигающих бренд в социальном пространстве;

3) после того как бренд становится узнаваемым и надежным, возможно увеличение доли товаров СТМ.

Кроме того, ритейлеры активно наращивают внедренные EDI-цепочки до полного цикла документооборота, который включает электронные юридически значимые счета-фактуры, ТОРГ-12 и акты. Эта тенденция сохранится и будет усиливаться в последующие несколько лет. Эту тенденцию подкрепляет и законодательный фактор. ФНС шаг за шагом переводит в электронный вид взаимодействие с налогоплательщиками. Например, в частности, с 1 января 2017 года ответить на требование налоговых органов можно будет только в электронном виде.

Основными потребителями следующих пять лет станут представители Y-ов и Z-ов – новых поколений, воспринимающие мир через «цифровую» призму. Чтобы не потерять растущую аудиторию (по разным данным, от 30 % до 40 % к 2020 году) ритейлу придется «влезть в смартфон» к нынешней молодежи, при этом предложить им не просто информацию о товаре, а предоставить развлечение – это кардинальное различие в коммуникации с Z-ами и Y-ами, они именно так воспринимают и транслируют информацию, остальное неинтересно.

В ближайшей перспективе одним ключевых инструментов развития ритейла станет внедрение игровой составляющей в коммуникации с потребителями – так называемой геймификации коммуникаций.



Геймификацию можно условно разделить на offline и online – либо она происходит в реальном мире, либо - на экране смартфонов пользователей. Успешным примером offline-геймификации стали «прилипалы», которые принесли «Дикси» 20 % квартальной выручки [52].

Реальных продуманных кейсов online-коммуникаций на российском рынке пока нет. Но выгода очевидна – онлайн-коммуникации стоят дешевле, запускаются быстрее, не требуют затрат на логистику, а скорость распространения информации и вовлеченность выше в разы, если не на порядки. Бесплатным бонусом является автоматизированный сбор широчайшей статистики о своем потребителе – то, что сейчас называется модным словом big data.

В качестве примера «коммуникаций будущего» можно предположить мобильное приложение-игру под брендом ритейлера, в результате которой игрок получает скидки на реальные товары и вовлекает свое окружение через публикацию результатов игры в социальных сетях [52].

Выводы по второй главе работы.

Российский рынок розничной торговли имеет богатую историю развития. На всем протяжении развития российского рынка розницы были и периоды ее полного огосударствления и периоды, когда торговля никак не контролировалась государством.

В настоящее время государство оказывает помощь предприятиям сферы розничной торговли, только если они относятся к категории малого и среднего бизнеса.

В остальном же российский рынок розничной торговли регулируется законами рынка и конкуренции.

В настоящее время для того, чтобы выживать в конкурентной борьбе и развиваться, предприятию розничной торговли необходимо следовать тенденциям развития отрасли.

Главный тренд – больше комфорта для покупателя. Чем быстрее продавец приспосабливается к возможностям рынка и требованиям

покупателей, тем он успешнее. Главное – внутренняя оптимизация, автоматизация и трекинг аудитории.

Чтобы не отставать от мировых трендов, следует больше обращать больше внимания на российские технологические стартапы. Такие технологии лучше адаптируются к реальным задачам и обходятся в десятки раз дешевле собственной разработки (или работы с ведущими мировыми компаниями).

Также следует помнить, что любые тренды – это только предположение, и их нужно тестировать.

### **3 Стратегия и приоритетные направления развития торговой компании на примере ООО «КПК»**

#### **3.1 Общая характеристика деятельности торговой компании**

Полное наименование компании – Общество с ограниченной ответственностью «КПК». Сокращенное наименование – ООО «КПК».

Компания зарегистрирована 21 января 2015 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 7 по Томской области.

Основным видом деятельности является «Торговля розничная неспециализированная пищевыми продуктами, напитками и табачными изделиями». Также дополнительно зарегистрированы следующие виды деятельности:

- 1) 52.38 – Торговля розничная прочими пищевыми продуктами, включая рыбу, ракообразных и моллюсков;
- 2) 52.32 – Торговля розничная мясом и мясными продуктами;
- 3) 52.31 – Торговля розничная фруктами и овощами;
- 4) 52.33 – Торговля розничная молочными продуктами, яйцами и пищевыми маслами и жирами;
- 5) 52.34 – Торговля розничная напитками;
- 6) 52.35 – Торговля розничная табачными изделиями;
- 7) 52.36 – Торговля розничная сахаром, шоколадом и сахаристыми кондитерскими изделиями;
- 8) 52.37 – Торговля розничная кофе, чаем, какао и пряностями;
- 9) 49.41 – Деятельность автомобильного грузового транспорта;
- 10) 49.42 – Предоставление услуг по перевозкам.

ИНН / КПП компании - 7017409901 / 701701001

ОГРН – 1167031070359

ОКПО – 04696470. ОКАТО – 69401000000.

ОКФС – Частная собственность

Руководитель организации: директор Константинов Павел Константинович, который является единственным учредителем компании (100 % уставного капитала). Юридический адрес ООО «КПК» – 634062, Томская область, город Томск, улица Ивана Черных, дом 105.

По критериям рассматриваемое предприятие относится к субъектам малого бизнеса.

У компании есть свои производственная – рисунок 10 и организационная структура – рисунок 11.

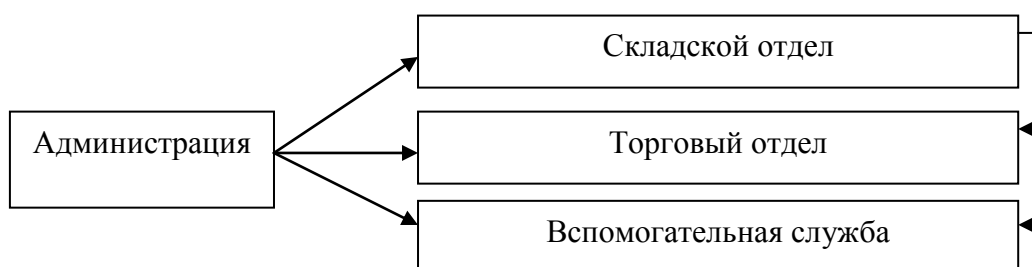


Рисунок 10 – Производственная структура ООО «КПК»

Как видно из рисунка 10, все производственные подразделения ООО «КПК» взаимосвязаны между собой.

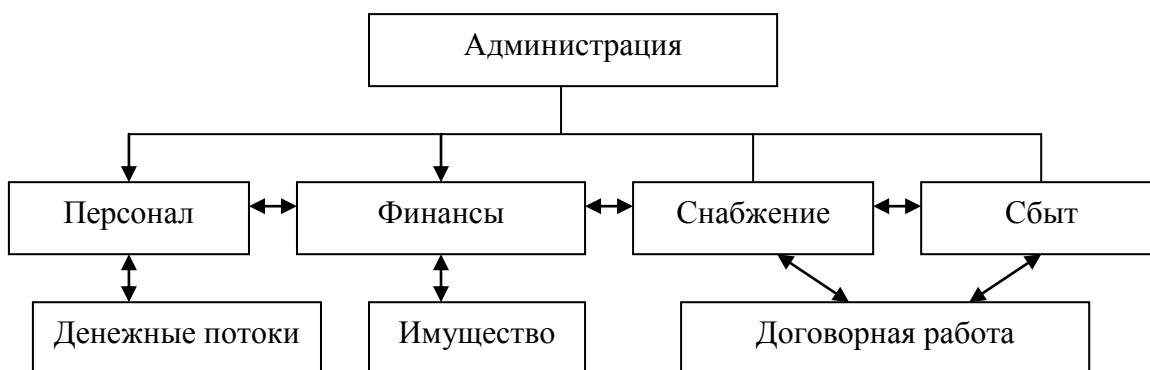


Рисунок 11 – Организационная структура управления ООО «КПК»

Управление компанией производится администрацией. Глава администрации – генеральный директор. Все подразделения компании взаимосвязаны между собой и подчинены генеральному директору.

Организационная структура управления построена по функциональному признаку. Это целесообразно, поскольку размеры компании невелики.

Менеджмент ООО «КПК» предусматривает все основные элементы управления торговой компанией, а именно:

- 1) управление кадрами;
- 2) управление финансами;
- 3) управление имуществом;
- 4) управление продажами;
- 5) управление связями с поставщиками;
- 6) управление имиджем компании;
- 7) управление маркетингом в компании;
- 8) управление информацией в компании.

Управление персоналом. Анализ движения и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия проведем в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ трудовых ресурсов за 2015 – 2017 гг.

| Показатели  | На конец года |      |      | Отклонения    |               |
|---|---------------|------|------|---------------|---------------|
|   | 2015          | 2016 | 2017 | 2016/<br>2015 | 2017/<br>2016 |
| Численность на начало года  | 10            | 13   | 15   | 3             | 2             |
| Поступило, чел.   | 4             | 3    | 2    | -1            | -1            |
| Выбыло, чел.  | 1             | 1    | 2    | 0             | 1             |
| В том числе по собственному желанию и инициативе администрации, чел.  | 1             | 1    | 1    | 0             | 0             |
| Численность на конец года, чел.   | 13            | 15   | 15   | 2             | 0             |
| Среднегодовая численность, чел.<br>(Численность на начало + численность на конец) / 2)  | 12            | 14   | 15   | 3             | 1             |
| Коэффициент поступления<br>(Численность поступивших / Среднегодовая численность)  | 0,35          | 0,21 | 0,13 | -0,13         | -0,08         |
| Коэффициент выбытия<br>(Численность выбывших / Среднегодовая численность)   | 0,09          | 0,07 | 0,13 | -0,02         | 0,06          |
| Коэффициент текучести кадров<br>(Численность выбывших по собственному желанию и инициативе администрации / Среднегодовая численность) | 0,09          | 0,07 | 0,07 | -0,02         | 0,00          |
| Индекс численности персонала<br>(Численность на конец / Численность на начало года)   | 1,30          | 1,15 | 1,00 | -0,15         | -0,15         |

Продолжение таблицы 4

| Показатели  | На конец года |         |         | Отклонения    |               |
|---|---------------|---------|---------|---------------|---------------|
|   | 2015          | 2016    | 2017    | 2016/<br>2015 | 2017/<br>2016 |
| Производительность труда, тыс. руб. / чел.<br>(Выручка / Среднегодовая численность)                           | 2109,23       | 3332,00 | 4738,00 | 1 222,77      | 1 406,00      |
| Среднемесячная оплата труда, тыс. руб. / чел.<br>(Фонд оплаты труда / 12 мес. *<br>Среднегодовая численность) | 27,72         | 29,55   | 32,05   | 1,83          | 2,50          |
| Фондовооруженность, тыс. руб. / чел.<br>(Остаточная стоимость ОС / Среднегодовая численность)                 | 1534,3        | 1303,5  | 1115,6  | -230,8        | -187,9        |

Из расчетов видно, что в целом за период численность персонала возросла незначительно – на 5 человек. Прирост произошел в 2015 году – на 3 человека, и в 2016 году – на 2 человека, и был связан с расширением объемов деятельности фирмы. В связи с ростом численности персонала произошло изменение в показателях, характеризующих движение персонала.

Например, индекс численности персонала в 2015 году составил 1,30 (то есть, прирост персонала по сравнению с началом года составил 30 %), в 2016 году – 1,15 (то есть, прирост по сравнению с началом года составил 15 %). В 2017 году индекс численности персонала равен 1,00.

Значения коэффициентов поступления персонала за 2015 – 2016 года наиболее существенные, и составляют, соответственно, 0,35 и 0,21. Наибольшие значения коэффициентов выбытия персонала в 2015 и 2017 годах – 0,9 и 0,13 соответственно.

Наибольшее значение коэффициента текучести кадров зафиксировано в 2015 году – 0,09 (9 %). В 2016 – 2017 годах значение данного показателя составляет 0,07 (7 %). Снижение значения данного показателя связано, в основном, с ростом численности персонала, а также со снижением количества уволенных.

В 2015 – 2017 годах произошло увеличение значения такого показателя, как производительность труда. В основном, это связано с ростом выручки от реализации. Наибольшее значение данного показателя достигнуто к концу 2017 года – по 1406,00 тыс. руб. на каждого человека.

Одновременно с ростом производительности труда в 2015 – 2017 годах происходило увеличение среднемесячной оплаты труда. На конец 2015 года значение данного показателя составляло 27,72 тыс. руб., на конец 2017 года – уже 32,05 тыс. руб.

Положительным является то, что рост производительности труда гораздо выше роста среднемесячной оплаты труда.

В 2015 – 2017 годах произошло снижение значения такого показателя, как фондовооруженность – с 1534,30 тыс. руб. до 1115,60 тыс. руб. на одного человека. Это связано с ростом численности персонала, а также со снижением остаточной стоимости основных средств, показываемых в балансе.

#### Управление имуществом.

При рассмотрении динамики и структуры основных средств – таблица 5 (приложение А) – видно, что в течение анализируемого периода произошел рост их стоимости на 82,12 %. При этом наибольший прирост первоначальной стоимости основных средств произошел в 2016 году – 729 тыс. рублей, а наименьший – в 2017 году – 75 тыс. рублей.

В составе основных средств организации имеются следующие их виды: здания, сооружения, машины и оборудование, транспортные средства, производственный и хозяйственный инвентарь, другие виды основных средств.

Наибольший удельный вес в структуре основных средств в анализируемом периоде занимали такие виды, как здания (44,23 % на конец периода), а также машины и оборудование (22,93 % на конец периода). Наименьший удельный вес в структуре – по прочим видам основных средств (0,68 % на конец периода). В абсолютном выражении в рассматриваемом периоде наибольший прирост стоимости был достигнут по зданиям и сооружениям (200 и 30 тыс. руб. соответственно), машинам и оборудованию (327 тыс. руб.), а наибольшее снижение стоимости – по производственному и хозяйственному инвентарю (-42 тыс. руб.).

При рассмотрении показателей стоимости и износа основных средств – таблица 6 (Приложение А) видно, что в анализируемом периоде за счет увеличения стоимости основных средств, их обновления общий уровень износа по итогам 2016 года сократился (с 21,24 до 16,02 %), а по итогам 2017 года – вновь начал расти – до 20,76 %. При этом наибольший износ (100,00 %) в рассматриваемом периоде был достигнут по производственному и хозяйственному инвентарю (100,00 %), другим видам основных средств, а также по машинам и оборудованию (46,82 %). Наименьший уровень износа отмечен у зданий и сооружений (5,44 и 10,93 % на конец 2017 года соответственно).

Анализ движения и технического состояния основных средств – таблица 5 показал, что в рассматриваемом периоде компания имела очень высокие уровни коэффициентов обновления (отношение стоимости поступивших ОС к стоимости ОС на конец года), коэффициента интенсивности обновления и выбытия (отношение стоимости поступивших ОС к стоимости выбывших ОС). Наибольшее значение указанных показателей было достигнуто по итогам 2016 года.

Таблица 5 – Показатели движения и технического состояния основных средств за 2015 – 2017 гг.

| Показатели             | На конец года |      |      | Отклонения |           |
|------------------------|---------------|------|------|------------|-----------|
|                        | 2015          | 2016 | 2017 | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Коэффициент обновления | 0,15          | 0,61 | 0,16 | 0,46       | -0,45     |
| Коэффициент выбытия    | 0,04          | 0,32 | 0,13 | 0,28       | -0,19     |
| Коэффициент износа     | 0,21          | 0,16 | 0,21 | -0,05      | 0,05      |
| Коэффициент годности   | 0,79          | 0,84 | 0,79 | 0,05       | -0,05     |

За счет вышеперечисленных факторов уровень износа (отношение суммы начисленной амортизации к стоимости ОС) на конец периода даже незначительно снизился, что, соответственно, привело к росту коэффициента годности. На конец 2015 и 2017 годов 79 % основных средств организации



являлись годными (отношение остаточности стоимости ОС к первоначальной). В 2016 году 84 % основных средств были годными.

Анализ показателей эффективности использования основных средств – таблица 6 – показал, что в рассматриваемом периоде компания, в целом, эффективно использовала имеющиеся на ее балансе основные средства.

Таблица 6 – Показатели эффективности использования основных средств за 2015 – 2017 гг.

| Показатели  | На конец года |       |        | Отклонения |           |
|---|---------------|-------|--------|------------|-----------|
|   | 2015          | 2016  | 2017   | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Фондорентабельность, %  | 19,00         | 20,14 | 34,21  | 1,14       | 14,07     |
| Фондоотдача основных производственных фондов, руб.                | 28,01         | 29,26 | 39,86  | 1,25       | 10,60     |
| Фондоотдача активной части основных производственных фондов, руб. | 83,85         | 77,61 | 133,84 | -6,24      | 56,23     |
| Фондоемкость, руб.  | 0,036         | 0,034 | 0,025  | -0,002     | -0,009    |

Так, фондорентабельность основного капитала (отношение чистой прибыли к стоимости ОС) за счет роста чистой прибыли возросла на конец периода с 19,00 до 34,21 %. Фондоотдача основных производственных фондов (отношение выручки к стоимости ОС) по сравнению с началом периода увеличилась с 28,0 до 39,86 тыс. руб. Фондоотдача активной части основных средств по сравнению с началом периода возросла на 49,99 руб. на каждый рубль, вложенный в основные средства. Фондоемкость продукции (отношение стоимости ОС к выручке), наоборот снизилась с 0,036 до 0,025 руб., что также является положительным моментом в деятельности компании.

В целом можно говорить о том, что ООО «КПК» стремится эффективно управлять имеющимися у нее основными средствами.

Управление продажами.

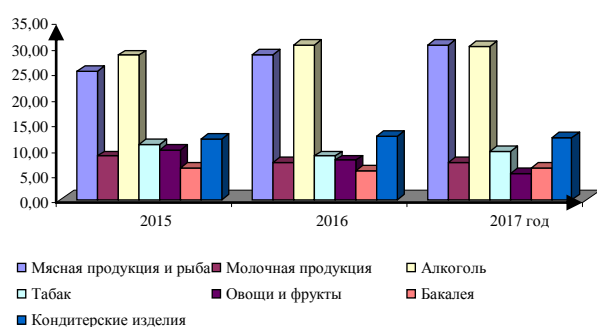
Анализ основных финансовых показателей деятельности предприятия проведем на основании Отчета о финансовых результатах (форма № 2)

таблице А.3 (Приложение А). Из таблицы А.3 видно, что в рассматриваемом периоде происходило постоянное увеличение выручки от реализации, себестоимости реализованных товаров, издержек обращения, балансовой и чистой прибыли, а также налоговых платежей. Рост указанных показателей свидетельствует о расширении объемов деятельности компании. Наибольший прирост абсолютных значений показателей произошел по итогам 2017 года.

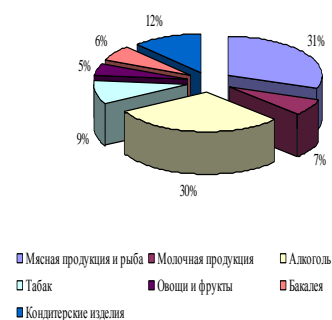
Налоговые платежи были максимальными по итогам 2017 года. В сравнении с началом рассматриваемого периода его сумма возросла на 87 тыс. рублей.

В результате указанных выше факторов сумма чистой прибыли на конец периода составила в абсолютном выражении 610 тыс. руб., что выше по сравнению с началом периода на 424 тыс. рублей. При этом на фоне роста выручки от реализации рост суммы чистой прибыли сопровождался увеличением ее удельного веса. Так, на конец 2017 года доля чистой прибыли в выручке составила 0,86 %, что выше уровня 2015 года на 0,19 %, и является положительным моментом в деятельности организации. Вместе с тем, хотелось бы отметить, что необходимо стремиться к росту уровня чистой прибыли в объеме выручки.

При рассмотрении динамики и структуры выручки видно, что за 2015 – 2017 гг. ее структура оставалась практически неизменной – таблица А.4 (Приложение А), рисунок 12.



Динамика структуры выручки 2015 – 2017 гг., %



Структура выручки за 2017 г., %

Рисунок 12 – Динамика и структура выручки ООО «КПК», %

Наибольшую долю в структуре выручки занимают такие товарные группы, как: мясная продукция и рыба, алкоголь, табак и кондитерские изделия. Анализ отклонений удельных весов в рассматриваемом периоде говорит о практически стабильном ассортименте.

Реализация товаров производится как физическим, так и юридическим лицам – таблица 7. Реализация производится на территории города Томска.

Таблица 7 – Структура выручки в разрезе покупателей

| Покупатели       | На конец года |        |        | Удельный вес, % |        |        |
|------------------|---------------|--------|--------|-----------------|--------|--------|
|                  | 2015          | 2016   | 2017   | 2015            | 2016   | 2017   |
| Физические лица  | 23 384        | 36 320 | 53 104 | 85,28           | 72,67  | 74,72  |
| Юридические лица | 4 036         | 13 660 | 17 966 | 14,72           | 27,33  | 25,28  |
| Итого            | 27 420        | 49 980 | 71 070 | 100,00          | 100,00 | 100,00 |

Как видно из представленных данных, большая часть покупателей – физические лица. При этом в сравнении с началом рассматриваемого периода растет доля покупателей – юридических лиц.

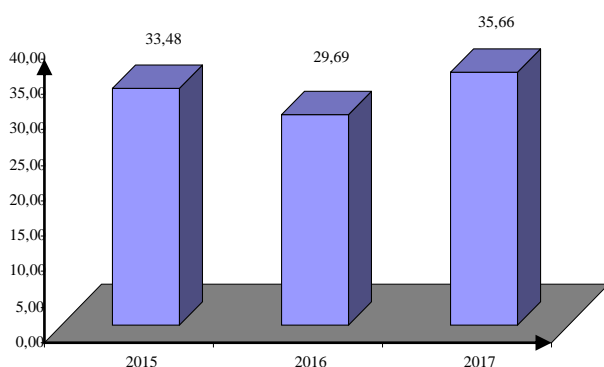
Место реализации по расположению является очень выгодным – высокая проходимость, людно практически в любое время суток. Время работы компании – с 9-00 до 23-30. Режим работы – 7 дней в неделю.

Компания принимает все виды платежей – наличные, через карточки, безналичный расчет. Принимаются все виды платежных карт.

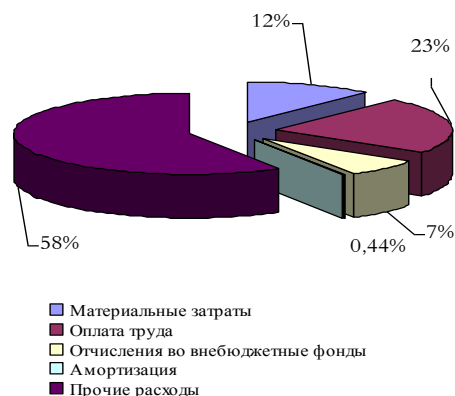
При рассмотрении динамики и структуры издержек обращения компании – таблица А.5 (Приложение А) видно, что удельный вес издержек в общей сумме выручки велик в течение всего рассматриваемого периода и к концу 2017 г. дополнительно возрос, составив 35,66 %.

В самой структуре выручки наибольшие удельные веса занимают:

- 1) заработная плата (и взносы во внебюджетные фонды);
- 2) прочие затраты.



Динамика уровня издержек обращения  
за 2015 – 2017 гг., %



Структура издержек  
за 2017 г., %

Рисунок 13 – Динамика и структура издержек обращения ООО «КПК», %

При рассмотрении структуры издержек видно, что одновременно с увеличением суммы затрат на ведение дела происходило снижение доли затрат на оплату труда и увеличение доли прочих расходов. Так, за рассматриваемый период доля затрат на оплату труда сократилась в общей сумме издержек на 24,34 %, в то время как доля прочих издержек возросла на 29,47 %.

В целом, на конец 2017 г. доля прочих затрат составляет свыше 58 % от общей суммы издержек обращения. В состав прочих затрат компании входят – таблица 8 – следующие затраты – рисунок 14.

Таблица 8 – Структура прочих затрат компании

| Затраты                          | На конец года |       |        | Удельный вес, % |        |        |
|----------------------------------|---------------|-------|--------|-----------------|--------|--------|
|                                  | 2015          | 2016  | 2017   | 2015            | 2016   | 2017   |
| Коммунальные платежи             | 1 014         | 2 973 | 6 337  | 38,42           | 46,83  | 42,95  |
| Аренда                           | 128           | 1 089 | 3 491  | 4,85            | 17,16  | 23,66  |
| Ремонт и содержание оборудования | 240           | 512   | 648    | 9,09            | 8,07   | 4,39   |
| Охрана                           | 300           | 360   | 950    | 11,37           | 5,67   | 6,44   |
| Транспортные расходы             | 360           | 488   | 912    | 13,64           | 7,69   | 6,18   |
| Интернет и связь                 | 26            | 38    | 44     | 0,99            | 0,60   | 0,30   |
| Клининговые услуги               | 120           | 142   | 301    | 4,55            | 2,24   | 2,04   |
| Информационные услуги            | 317           | 299   | 805    | 12,01           | 4,71   | 5,46   |
| Охрана труда                     | 12            | 12    | 20     | 0,45            | 0,19   | 0,14   |
| Прочие услуги                    | 122           | 435   | 1 245  | 4,62            | 6,85   | 8,44   |
| Итого                            | 2 639         | 6 348 | 14 753 | 100,00          | 100,00 | 100,00 |

Как видно из таблицы 8, наибольшую долю в структуре прочих затрат компании занимают коммунальные платежи (38,42- 42,95 %), а также:

- аренда (арендуются складское помещение и грузовой автомобиль);
- охрана (услуги сдачи помещений компании на пулът охраны);
- транспортные расходы (доставка товаров для складов компании);
- информационные услуги (сопровождение пакетов программ для ведения кадрового и бухгалтерского учета);
- иные расходы (противопожарные мероприятия, командировки и пр. – 4,62 – 8,44 %).

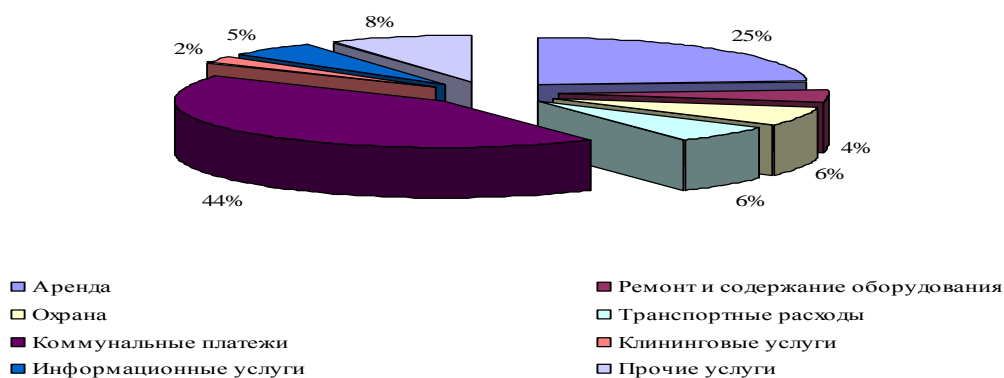


Рисунок 14 – Структура прочих затрат ООО «КПК» за 2017 г., %

Управление связями с поставщиками.

Поставка товаров для реализации ведется из различных источников – таблица 9.

Таблица 9 – Характеристика поставщиков товаров

| Поставщики                  | На конец года |      |      | Удельный вес, % |        |        |
|-----------------------------|---------------|------|------|-----------------|--------|--------|
|                             | 2015          | 2016 | 2017 | 2015            | 2016   | 2017   |
| Томская область             | 14            | 20   | 28   | 13,21           | 13,89  | 17,39  |
| Сибирский федеральный округ | 26            | 42   | 37   | 24,53           | 29,17  | 22,98  |
| Россия                      | 42            | 48   | 55   | 39,62           | 33,33  | 34,16  |
| Ближнее зарубежье           | 21            | 29   | 34   | 19,81           | 20,14  | 21,12  |
| Дальнее зарубежье           | 3             | 5    | 7    | 2,83            | 3,47   | 4,35   |
| Итого                       | 106           | 144  | 161  | 100,00          | 100,00 | 100,00 |

Как видно из таблицы 9, ежегодно число компаний-поставщиков возрастает. При этом в 2017 г. только около 17 % поставщиков – из Томской области, а около 5 % - из дальнего зарубежья.

Рассмотрим структуру транспортных расходов за 2017 г. – таблица 10.

Таблица 10 – Транспортные расходы компании за 2017 г.

| Откуда поставщики           | Сумма, тыс. руб. | Доля в общей сумме транспортных расходов, % |
|-----------------------------|------------------|---|
| Томская область             | 330              | 36,19                                       |
| Сибирский федеральный округ | 177              | 19,42                                       |
| Россия                      | 237              | 25,99                                       |
| Ближнее зарубежье           | 103              | 11,24                                       |
| Дальнее зарубежье           | 65               | 7,16  |
| Итого                       | 912              | 100,00                                      |

Как видно из представленных данных, большая часть транспортных расходов компании – по поставщикам из Томской области (36,19 % от всех транспортных расходов).

Управление имиджем компании включает в себя следующие мероприятия – таблица 11.

Таблица 11 – Затраты на управление имиджем компании

| Затраты                           | На конец года |      |      | Удельный вес, % |        |        |
|-----------------------------------|---------------|------|------|-----------------|--------|--------|
|                                   | 2015          | 2016 | 2017 | 2015            | 2016   | 2017   |
| Рекламные акции                   | 31            | 106  | 162  | 34,07           | 51,96  | 48,65  |
| Статьи и заметки о компании в СМИ | 60            | 98   | 171  | 65,93           | 48,04  | 51,35  |
| Итого                             | 91            | 204  | 333  | 100,00          | 100,00 | 100,00 |

Как видно, ежегодно затраты компании на управление собственным имиджем возрастают. Данные затраты являются частью прочих услуг (по статье «Прочие затраты»).

Управление маркетингом компании. В рассматриваемой компании маркетинг как таковой практически отсутствует – таблица 12.

В компании отсутствует стратегия и тактика маркетинговой деятельности не только на долгосрочную, но и на краткосрочную перспективы.

Таблица 12 – Управление маркетингом в компании

| Маркетинговые мероприятия           | Год  |      |      |
|-------------------------------------|------|------|------|
|                                     | 2015 | 2016 | 2017 |
| Исследование рынка                  | -    | -    | -    |
| Изучение конкурентов                | -    | -    | -    |
| Продвижение товаров                 | -    | -    | -    |
| Рекламные акции                     | +    | +    | +    |
| Популяризация деятельности компании | +    | +    | +    |
| Изучение спроса покупателей         | -    | -    | -    |
| Разработка маркетингового плана     | -    | -    | -    |

Управление информацией в компании включает в себя следующие мероприятия – таблица 13. В рассматриваемой компании существует несколько информационных систем, а именно:

- управление документооборотом, бухгалтерия, налоги, кадры, договорная работа, работа с поставщиками;
- управление входящей и исходящей информацией;
- возможность проведения анализа эффективности деятельности компании (в любое время и по интересующим вопросам).

Таблица 13 – Управление информацией в компании

| Затраты                                       | На конец года |      |      | Удельный вес, % |        |        |
|---|---------------|------|------|-----------------|--------|--------|
|   | 2015          | 2016 | 2017 | 2015            | 2016   | 2017   |
| Сопровождение различных информационных систем | 177           | 174  | 466  | 55,84           | 58,19  | 57,89  |
| Информационно-консультационные услуги         | 140           | 125  | 339  | 44,16           | 41,81  | 42,11  |
| Итого   | 317           | 299  | 805  | 100,00          | 100,00 | 100,00 |

Кроме того, руководство получает периодически различного рода консультационные услуги, необходимые для проведения выгодных поставок.

Таким образом, в рассматриваемой компании, несмотря на ее незначительные размеры, ведется управление практически по всем направлениям менеджмента. Оценку эффективности деятельности компании рассмотрим в следующем параграфе.

### **3.2 Основные показатели деятельности предприятия за 2015 – 2017 гг.**

Анализ показателей финансового состояния компании можно начать с формирования и рассмотрения (горизонтальный и вертикальный анализ) аналитического баланса – таблица А.6 (Приложение А). При рассмотрении динамики и структуры актива видно, что в рассматриваемом периоде произошло увеличение валюты баланса: по итогам 2016 года – на 1 138 тыс. руб. (69,05 %), а по итогам 2017 – года – на 1 304 тыс. руб. (46,76%). В структуре актива имеются как внеоборотные, так и оборотные активы.

Внеоборотные активы представлены статьями: «Основные средства» и «Незавершенное строительство». Оборотные активы представлены такими статьями, как «Запасы», «Дебиторская задолженность» и «Денежные средства».

Наибольший удельный вес в структуре активов в анализируемом периоде занимают внеоборотные активы, хотя их доля к концу 2017 года и сократилась с 67,22 (на конец 2015 года) до 55,34 %. Наибольшую часть внеоборотного капитала составляют основные средства, доля которых на начало и конец анализируемого периода составила, соответственно, 46,76 и 34,51 %.

Снижение доли внеоборотного капитала на фоне роста валюты баланса связано с увеличением стоимости оборотного капитала, большую часть которого в рассматриваемом периоде занимают запасы и затраты (16,62 и 17,82 % на начало и конец периода).

Кроме того, значительный удельный вес в структуре оборотных активов занимает дебиторская задолженность (вся краткосрочная – 14,43 и 25,59 % на начало и конец периода). Удельный вес денежных средств в анализируемом периоде незначителен (1,70 и 1,25 % на начало и конец периода).



В структуре пассивов организации в анализируемом периоде имеются как собственные, так и заемные и привлеченные средства. Собственные средства представлены статьями: «Уставный капитал», «Добавочный капитал» и «Нераспределенная прибыль». Заемные средства представлены долгосрочными и краткосрочными займами и кредитами. Привлеченные средства представлены краткосрочной кредиторской задолженностью (поставщикам, бюджету, персоналу, прочим кредиторам).

Наибольший удельный вес в структуре источников на начало анализируемого периода занимают собственные средства, однако в связи с ростом заемных и привлеченных средств на фоне роста валюты баланса доля собственных средств на конец периода сократилась с 68,16 до 49,16 %. Значительный удельный вес в структуре баланса (особенно на конец периода) занимают заемные средства, что привело к снижению ликвидности, финансовой устойчивости и независимости компании, сделав ее еще более зависимой от кредиторов.

В целом можно отметить следующие особенности в структуре баланса:

- 1) рост валюты баланса;
- 2) увеличение доли оборотного капитала и снижение доли внеоборотного капитала;
- 3) снижение доли собственных средств и увеличение удельных весов заемных и привлеченных средств;
- 4) высокий уровень медленно реализуемых активов и невысокий уровень наиболее ликвидных активов.

К положительным изменениям в балансе компании можно отнести:

- 1) рост валюты баланса;
- 2) рост остатков денежных средств;
- 3) увеличение остаточной стоимости основных средств.

К отрицательным изменениям в балансе компании можно отнести:

- 1) увеличение остатков по запасам и затратам и дебиторской задолженности;
- 2) превышение темпа роста остатков по заемным и привлеченным средствам над темпами роста собственных средств;
- 3) недостаточность собственных средств (по итогам 2016 – 2017 годов) даже для формирования внеоборотного капитала;
- 4) значительный рост остатков по заемным и привлеченным средствам.

В развитие анализа проведем оценку степени его ликвидности – таблица А.7 (Приложение А). По данным анализа видно, что:

- по итогам 2015 года не выполняется только первое неравенство;
- по итогам 2016 года выполняется только третье неравенство;
- по итогам 2017 года выполняется только третье неравенство, при этом значительно увеличилась сумма платежного недостатка.

В целом в рассматриваемом периоде структуру баланса компании нельзя считать абсолютно ликвидной. При этом наиболее неблагоприятным положение было в 2015 году. По итогам 2016 - 2017 гг. имеется снижение степени ликвидности. В 2016 – 2017 гг. у компании нет собственного оборотного капитала, а к концу 2017 г. недостаток собственного оборотного капитала значительно возрос.

В развитие анализа ликвидности структуры баланса проведем расчет и оценим динамику показателей ликвидности – таблица 14.

Таблица 14 – Показатели ликвидности в 2015 – 2017 гг.

| Показатели   | На конец года |       |       | Отклонения |           |
|--|---------------|-------|-------|------------|-----------|
|  | 2015          | 2016  | 2017  | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности<br>(денежные средства / текущие обязательства)                                  | 0,104         | 0,033 | 0,027 | -0,071     | -0,005    |
| Коэффициент «критической» ликвидности<br>((денежные средства + дебиторская задолженность) / текущие обязательства) | 0,99          | 0,45  | 0,59  | -0,54      | 0,14      |

Продолжение таблицы 14

| Показатели  | На конец года |      |      | Отклонения |           |
|---|---------------|------|------|------------|-----------|
|   | 2015          | 2016 | 2017 | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Коэффициент текущей ликвидности<br>(текущие активы / текущие обязательства)                             | 2,01          | 1,00 | 0,98 | -1,00      | -0,03     |
| Доля оборотных средств в активах<br>(оборотные средства / активы)                                       | 0,33          | 0,36 | 0,45 | 0,04       | 0,08      |
| Коэффициент обеспеченности собственными средствами<br>(собственные оборотные активы / оборотные активы) | 0,03          | -    | -    | -0,03      | -         |

Из расчетов видно, что в анализируемом периоде компания имеет невысокие показатели ликвидности, и что только по итогам 2015 года эти показатели соответствуют нормативным значениям. В анализируемом периоде под влиянием изменений в структуре баланса (рост стоимости привлеченных средств, невысокий абсолютный рост наиболее ликвидных активов, высокий уровень медленно реализуемых активов, рост доли оборотного капитала) произошло значительное снижение значений показателей данной группы. При этом наибольшее снижение произошло к концу 2016 года.

По итогам деятельности компании в 2017 году и за счет незначительных положительных изменений в структуре баланса замечен прирост значений показателей ликвидности. Далее можно рассчитать и проанализировать динамику показателей финансовой устойчивости – таблица 15.

Таблица 15 – Характеристика финансовой устойчивости за 2015 – 2017 гг.

| Показатели  | На конец года |      |      | Отклонения |           |
|---|---------------|------|------|------------|-----------|
|   | 2015          | 2016 | 2017 | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования<br>(собственные оборотные активы / оборотные активы) | 0,03          | -    | -    | -0,03      | -         |

Продолжение таблицы 15

| Показатели   | На конец года |      |      | Отклонения |           |
|--|---------------|------|------|------------|-----------|
|  | 2015          | 2016 | 2017 | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Коэффициент финансовой независимости (собственные пассивы / пассивы) | 0,68          | 0,60 | 0,49 | -0,08      | -0,11     |
| Коэффициент финансирования (заемные пассивы / пассивы)               | 0,47          | 0,67 | 1,03 | 0,20       | 0,36      |

Из расчетов видно, что в анализируемом периоде наиболее благоприятные с точки зрения финансовой устойчивости показатели отмечались в 2015 г. По итогам 2016 – 2017 гг. произошло значительное ухудшение значений показателей финансовой устойчивости. При этом наиболее «неблагоприятным» можно считать 2016 год. По итогам 2017 г. имеется тенденция к дополнительному снижению показателей данной группы.

Ухудшение финансовой устойчивости компании связано с отрицательными изменениями, произошедшими в структуре баланса:

- 1) значительный рост заемных и привлеченных средств на фоне роста валюты баланса;
- 2) незначительный рост собственных средств;
- 3) нехватка в 2016 – 2017 гг. собственных средств даже для покрытия внеоборотного капитала.

Также необходимо проанализировать состояние дебиторской и кредиторской задолженности. При рассмотрении структуры дебиторской задолженности – таблица А.8 (Приложение А) видно, что в анализируемом периоде она имеет только три статьи: покупатели и заказчики, авансы выданные и прочие дебиторы.

По сравнению с началом периода остатки дебиторской задолженности возросли на 809 тыс. рублей. При этом наибольший прирост произошел по итогам 2017 г. – на 624 тыс. рублей. В структуре дебиторской задолженности наибольший удельный вес в течение всего рассматриваемого периода занимают расчеты по авансам выданным (73,95 и 95,51 % на начало и конец

периода соответственно), а также прочие дебиторы (15,55 и 4,11 % на начало и конец периода соответственно). Незначительная доля дебиторской задолженности покупателей связана с отпуском товаров юридическим лицам по безналичному расчету.

При рассмотрении динамики и структуры кредиторской задолженности – таблица А.9 (Приложение А) видно, что на конец анализируемого периода произошло значительное увеличение по ней остатков – на 476 тыс. руб. в сравнении с началом периода. При этом наибольший прирост произошел по итогам 2016 г. – на 347 тыс. рублей. Кредиторская задолженность – только краткосрочная.

В структуре кредиторской задолженности в рассматриваемом периоде наибольшие удельные веса имели следующие статьи:

1) поставщики и подрядчики (87,95 и 82,00 % на начало и конец периода соответственно);

2) прочие кредиторы (5,36 и 14,29 % на начало и конец периода соответственно).

Как положительный момент можно отметить незначительный удельный вес задолженности перед бюджетом и внебюджетными фондами.

В целом, рост дебиторской и кредиторской задолженностей, в особенности:

1) авансов полученных;

2) задолженности перед поставщиками и подрядчиками

негативно влияют на деятельность компании, делая ее менее ликвидной, финансово независимой, снижая значения показателей оборачиваемости – таблица 16.

Таблица 16 – Показатели оборачиваемости компании

| Показатели                                    | На конец года |       |       | Отклонения |           |
|---|---------------|-------|-------|------------|-----------|
|   | 2015          | 2016  | 2017  | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Оборачиваемость активов, раз (выручка/активы) | 16,63         | 17,93 | 17,37 | 1,31       | -0,56     |
| Оборачиваемость запасов, раз (выручка/запасы) | 100,07        | 89,41 | 97,49 | -10,66     | 8,08      |

Продолжение таблицы 16

| Показатели   | На конец года |        |        | Отклонения |           |
|--|---------------|--------|--------|------------|-----------|
|  | 2015          | 2016   | 2017   | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, раз (выручка/дебиторская задолженность)                           | 115,21        | 118,16 | 67,88  | 2,95       | -50,28    |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, раз (выручка/кредиторская задолженность)                         | 122,41        | 87,53  | 101,53 | -34,88     | 14,00     |
| Оборачиваемость активов, дни (360/коэффициент оборачиваемости активов)                                       | 21,65         | 20,07  | 20,72  | -1,58      | 0,65      |
| Оборачиваемость запасов, дни (360/коэффициент оборачиваемости запасов)                                       | 3,60          | 4,03   | 3,69   | 0,43       | -0,33     |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни (360/коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности)   | 3,12          | 3,05   | 5,30   | -0,08      | 2,26      |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни (360/коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности) | 2,94          | 4,11   | 3,55   | 1,17       | -0,57     |
| Производственный цикл, дни (дни оборачиваемости запасов + дни оборачиваемости дебиторской задолженности)     | 6,72          | 7,07   | 9,00   | 0,35       | 1,92      |
| Финансовый цикл, дни (производственный цикл - дни оборачиваемости кредиторской задолженности)                | 3,78          | 2,96   | 5,45   | -0,82      | 2,49      |

По результатам расчетов видно, что в результате изменений в активе и пассиве баланса, а также роста выручки от реализации произошло сокращение количества оборотов, увеличение среднего срока оборота активов и пассивов. В результате увеличилась продолжительность производственного и финансового циклов.

В продолжение анализа рассчитаем показатели рентабельности – таблица 17.

Таблица 17 – Показатели рентабельности

| Показатели   | На конец года |       |       | Отклонения |           |
|--|---------------|-------|-------|------------|-----------|
|  | 2015          | 2016  | 2017  | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Рентабельность продаж<br>(прибыль от продаж/затраты)                           | 3,21          | 3,01  | 2,56  | -0,20      | -0,45     |
| Общая рентабельность отчетного периода<br>(чистая прибыль / выручка)           | 0,68          | 0,69  | 0,86  | 0,01       | 0,17      |
| Рентабельность собственного капитала<br>(чистая прибыль / собственный капитал) | 16,55         | 20,64 | 30,33 | 4,09       | 9,70      |
| Экономическая рентабельность<br>(чистая прибыль / активы)                      | 11,28         | 12,34 | 14,91 | 1,06       | 2,57      |
| Фондорентабельность<br>(чистая прибыль / стоимость основных средств)           | 19,00         | 20,14 | 34,21 | 1,14       | 14,07     |

Как видно из расчетов, у рассматриваемой компании:

- 1) низкие показатели рентабельности продаж (около 3 %);
- 2) очень низкие показатели общей рентабельности (не выше 1 %);
- 3) рентабельность собственного капитала составляет 16 – 30 %;
- 4) рентабельность активов составляет 11 – 15 %;
- 5) рентабельность основных средств составляет 19 – 34 %.

Невысокие показатели рентабельности продаж и общей рентабельности вызваны низким уровнем чистой прибыли и прибыли от продаж.

В целом по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- 1) у компании увеличилась выручка и стоимость активов;
- 2) большую часть активов – внеоборотные; большая часть пассивов – собственные средства (на начало периода), а также заемные и привлеченные средства (на конец периода);
- 3) произошло снижение показателей финансовой устойчивости;
- 4) произошло снижение показателей ликвидности;
- 5) с 2016 г. у компании не собственного оборотного капитала;

6) баланс компании с 2016 г. не является абсолютно ликвидным (выполняется только третье неравенство);

7) произошло снижение показателей оборачиваемости (а также рост дней производственного и финансового циклов);

8) у компании невысокие показатели рентабельности продаж и общей рентабельности (что связано с невысоким уровнем чистой прибыли и прибыли от продаж).

### 3.3 Проблемы и перспективы компании

По результатам рассмотрения деятельности ООО «КПК» можно сформулировать следующие проблемы деятельности компании – таблица 18.

Таблица 18 – Основные проблемы деятельности компании

| Элемент управления | Выявленные проблемы   |
|--------------------|---|
| Персонал           | 1. Текучесть кадров<br>2. Воровство персонала<br>3. Персонал не заинтересован в эффективной работе компании   |
| Финансы            | 1. Снижение финансовой устойчивости и ликвидности<br>2. Низкий уровень чистой прибыли<br>3. Снижение показателей оборачиваемости<br>4. Высокий уровень издержек обращения |
| Продажи            | 1. Нужно расширять ассортимент реализуемых товаров  |
| Имущество          | 1. Высокие затраты на содержание имущества<br>2.  |
| Маркетинг          | 1. Практически отсутствует<br>2. Нет даже краткосрочной стратегии маркетинга<br>3. Нет специалиста, управляющего маркетингом  |
| Поставщики         | 1. Высокие транспортные расходы по местным поставщикам<br>2. Рост дебиторской задолженности (авансов выданных)<br>3. Рост кредиторской задолженности                      |
| Покупатели         | 1. Воровство покупателей  |
| Имидж              | 1. Нет четкой стратегии управления имиджем компании   |
| Информация         | 1. Имеется дорогостоящая единая информационная система, которая не является эффективной   |

Как видно из представленной информации, многие проблемы компании: 1) взаимосвязаны между собой; 2) мешают компании развиваться и расширять бизнес. Например:

1) высокий уровень издержек обращения вызван:



- высоким уровнем транспортных расходов;
- высоким уровнем арендных платежей;
- высоким уровнем информационных издержек.

2) высокий уровень издержек обращения снижает прибыль компании;

3) низкий уровень чистой прибыли компании влияет на снижение (при росте валюты баланса):

- уровня собственных средств;
- отсутствие собственного оборотного капитала;
- показателей рентабельности;
- снижение показателей финансовой устойчивости;

4) задержка платежей ведет к тому, что поставщики начинают работать с компанией по предоплате. Компания начинает выдавать авансы (под поставку товаров), что ведет к росту дебиторской задолженности. Рост дебиторской задолженности сокращает объем свободных денежных средств, что ведет:

- к снижению степени ликвидности баланса;
- снижению показателей ликвидности;
- к тому, что банк, если и выдаст кредит, то только на краткосрочной основе и под более высокий процент;

5) отсутствие стратегии маркетинга ведет к:

- неверному пониманию основных трендов рынка;
- отсутствию оперативной информации о покупателях и их ожиданиях;

– к ошибкам в формировании ассортимента (что ведет к снижению / недополучению выручки);

– отсутствию оперативной информации о конкурентах и их преимуществах;

– неверный мерчендайзинг ведет к потере товарооборота;

6) отсутствие стратегии в управлении имиджем компании ведет к:

- имиджевым потерям на рынке;

- неоправданным затратам на поддержание имиджа;
- 7) ошибки в работе с поставщиками ведут к:
  - неверному их выбору;
  - завышенным транспортным расходам (что ведет к росту издержек обращения);
- 8) ошибки в управлении имуществом ведут к:
  - возможности завышения остатков (по запасам товаров и основным средствам, что ведет к росту расходов на их содержание);
  - росту расходов на ремонт и содержание оборудования;
  - высоким расходам на аренду (вместо того, чтобы купить требуемое оборудование);
- 9) отсутствие стратегии в управлении информацией ведет к:
  - принятию неверных управленческих решений (из-за отсутствия необходимой информации или из-за того, что она неверна);
  - неоправданно высоким расходам на информационное обеспечение компании.

По результатам выявленных проблем компании можно предложить следующие направления деятельности, которые помогут повысить эффективность ее деятельности – рисунок 15.

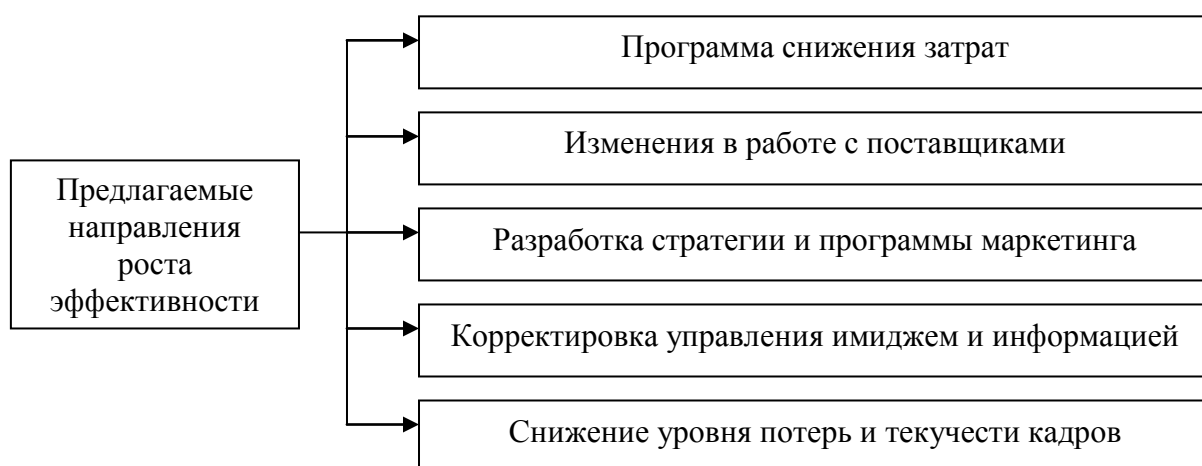


Рисунок 15 – Предлагаемые направления повышения эффективности деятельности ООО «КПК»

Программа снижения затрат должна включать в себя:

- 1) сокращение сумм по аренде;
- 2) снижение транспортных расходов;
- 3) снижение затрат на информационное обслуживание.

В 2015 – 2017 гг. потери компании (воровство покупателей и персонала) были следующими – таблица 19.

Таблица 19 – Уровень потерь компании

| Показатели                    | На конец года |        |        | Отклонения |           |
|-------------------------------|---------------|--------|--------|------------|-----------|
|                               | 2015          | 2016   | 2017   | 2016/2015  | 2017/2016 |
| Выручка, тыс. руб.            | 27 420        | 49 980 | 71 070 | 22 560     | 21 090    |
| Недостачи и потери, тыс. руб. | 517           | 982    | 1 415  | 465        | 433       |
| Уровень потерь, %             | 1,89          | 1,96   | 1,99   | 0,08       | 0,03      |

Как видно из таблицы 19, ежегодно уровень потерь компании растет (вместе с товарооборотом), и к концу 2017 г. приблизился к 2 % от товарооборота.

Безусловно, полностью победить данную проблему невозможно, но значительно сократить ее объем – реально. Ведь все деньги, которые зарабатывает компания в результате успешного мерчендайзинга товаров, повышения уровня обслуживания, привлечения покупателей, все эти деньги могут пропасть, если в ней не будут уделять достаточного внимания проблемам воровства и потерь.

Наиболее «популярные» группы товаров, затронутые данной проблемой – алкоголь, кофе, дорогая нарезка, дорогие конфеты. В среднем по статистике западной торговли в категории магазинов, к которой относится ООО «КПК», уровень воровства и потерь составляет 1,6 % к товарообороту.

Для решения данной проблемы существуют специальные приемы, которые позволяют снизить уровень воровства по целевым с точки зрения воровства товарным группам.

Существует несколько этапов, которые проходят «проблемные» покупатели при посещении магазина: выбор магазина; вход в торговый зал;

поиск зоны; поиск товара; выбор момента; проверка «хвоста»; выход из магазина.

На каждом из этих этапов «проблемный» покупатель совершает определенные шаги, преследует определенные цели. Вычислить проблемного покупателя на выходе из магазина очень сложно. В соответствии со статистикой задержаний, на 1 задержанного вора приходится 9 вышедших и унесших товары. Поэтому задача руководства – не столько ловить «проблемных» покупателей на выходе, хотя и это очень важно, сколько осуществить ряд предварительных действий и осуществлять комплекс текущих действий на каждом из этапов посещения «проблемным» покупателем магазина. Самое главное – не поймать и зафиксировать, а предотвратить.

В целом, все, что касается работ по предотвращению потерь в магазинах, можно объединить одним словом – «предотвратить».

Это касается и самой сложной проблемы – воровства со стороны персонала. По статистике около 10 % торгового персонала приходят в торговлю с изначально поставленной целью – поправить личное материальное положение за счет магазина. Как правило – это много повидавшие люди с богатым жизненным и торговым опытом. Справится администрации магазина с ними очень сложно. Основная задача – не допустить подобных людей в трудовой коллектив, не позволить этим 10 % влиять и «учить» остальных сотрудников.

С этой целью руководству ООО «КПК» необходимо:

- 1) использовать специальные методики при подборе и отборе персонала;
- 2) уделять повышенное внимание проверке предыдущего послужного списка (возможно и за счет создания общего по нескольким предприятиям торговли черного списка сотрудников);
- 3) выявлять данных сотрудников фактически провоцируя их на совершение краж в период испытательного срока.

Воровство остальных 90 % сотрудников можно предотвратить за счет улучшения системы мотивации и материального стимулирования, а также улучшения системы контроля. Важно не ловить, а создавать условия, чтобы воровство не развивалось, то есть предотвращать.

Известно, что в торговых компаниях, где разработана и применяется комплексная система мер по предотвращению воровства персонала, покупателей, поставщиков – общий уровень потерь от воровства ниже на 40 – 50 %, чем в аналогичных магазинах, в которых просто «ловят».

Управление информацией. Как уже отмечалось (параграф 3.1), в рассматриваемой компании действует несколько разрозненных информационных систем. Каждая из данных систем хороша, и руководство компании не жалеет денег на то, чтобы в управлении использовались качественные информационные продукты:

- в бухгалтерии – 1С: Бухгалтерия;
- в кадровом учете – 1С: Зарплата и кадры;
- в делопроизводстве – Микро Док Документооборот.

При этом, несмотря на то, что каждая из данных программ хороша сама по себе, они:

1) не создают для компании единого информационного поля, не объединяя в информационном пространстве компании все элементы управления;

2) в обслуживании очень дороги, и суммы расходов на их обслуживание ежегодно увеличиваются.

Для исправления сложившейся ситуации следует заказать разработку единой информационной системы, объединяющей в себе все сферы управления: персонал, финансы, закупки, продажи, договорную работу, анализ эффективности.

Кроме того, с целью снижения транспортных расходов следует пересмотреть договора с поставщиками, особенно из Томской области:

1) либо снизить цену на поставляемые товары (при сохранении уровня транспортных расходов);

2) либо при сохранении цен на товары добиться снижения транспортных расходов (или полностью возложить стоимость доставки на поставщика).

Также необходимо сократить расходы на аренду. В настоящее время компания арендует – таблица 20.

Таблица 20 – Расходы на аренду

| Показатели                  | На конец года |       |       | Удельный вес, % |        |        |
|-----------------------------|---------------|-------|-------|-----------------|--------|--------|
|                             | 2015          | 2016  | 2017  | 2015            | 2016   | 2017   |
| Складские помещения         | 128           | 480   | 2 591 | 100,00          | 44,08  | 74,22  |
| Аренда грузового автомобиля |               | 300   | 420   |                 | 27,55  | 12,03  |
| Аренда грузового автомобиля |               | 309   | 480   |                 | 28,37  | 13,75  |
| Итого                       | 128           | 1 089 | 3 491 | 100,00          | 100,00 | 100,00 |

Как видно, компания арендует:

- складские помещения 200 м<sup>2</sup> (цена аренды – договорная);
- грузовые автомобили.

Грузовые автомобили нужны для доставки товаров на склады компании. Однако в связи с изменением условий поставок товаров потребность в аренде данных транспортных средств отпадает.

Кроме того, можно выкупить данный склад по остаточной стоимости – 750 тыс. руб. Для этого можно взять кредит. Обзор рынка банковских кредитов для предприятий малого бизнеса показывает, что ставки на кредиты колеблются от 17 до 20 %.

Кроме того, необходимо повышать лояльность покупателей. С этой целью следует для постоянных покупателей ввести дисконтные карты, а для привлечения покупателей, которые отовариваются в магазине не на постоянной основе, – чаще проводить акции. Для этих целей следует заложить уровень скидок в размере 1,5 % от товарооборота, что приведет к росту товарооборота на 5 – 10 %.

Проведем расчет затрат на предлагаемые мероприятия – таблица 21.

Таблица 21 – Затрат на предлагаемые мероприятия

| Вид расходов  | Сумма, тыс. руб. | Доля в общей сумме затрат, % |
|---|------------------|------------------------------|
| Разработка единой информационной системы (амортизируемый актив)         | 540              | 18,70                        |
| Консультационные услуги по разработке программы лояльности покупателей  | 50               | 1,73                         |
| Консультационные услуги по исследованию рынка (поиск новых поставщиков) | 30               | 1,04                         |
| Консультационные услуги по разработке и внедрению стратегии маркетинга  | 80               | 2,77                         |
| Приобретение склада   | 850              | 29,44                        |
| Проценты по кредиту (ставка 20 % годовых)                               | 170              | 5,89                         |
| Затрат на программы лояльности покупателей (1,5 % от товарооборота)     | 1 167            | 40,43                        |
| Итого   | 2 887            | 100,00                       |

Таким образом, общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия составит 2 887 тыс. руб.

Расчет экономического эффекта от реализации предложенных мероприятий проведем в таблице 22.

Таблица 22 – Планируемый экономический эффект от внесенных предложений

| Вид экономии   | Сумма, тыс. руб. | Доля в общей сумме экономии, % |
|--|------------------|--------------------------------|
| Снижение потерь до уровня 1 % от товарооборота                           | 778,00           | 12,89                          |
| Снижение расходов на транспорт   | 912,00           | 15,11                          |
| Снижение расходов на аренду  | 3 491,00         | 57,83                          |
| Снижение расходов на информационное сопровождение                        | 685,00           | 11,35                          |
| Амортизация программного продукта (срок полезного использования - 5 лет) | 170,00           | 2,82                           |
| Итого  | 6 036,00         | 100,00                         |

Из расчетов видно, что сумма экономии от предложенных мероприятий составит 6 036,00 тыс. руб., и она значительно превышает плановую сумму затрат на их реализацию.

С учетом внесенных предложений спланируем сумму прочих затрат компании на 2018 г. – таблица 23. из представленных расчетов видно, что плановая сумма прочих расходов компании сократится на 4 765 тыс. руб.

При этом часть расходов превысит уровень 2017 г., а также произойдет изменение структуры данных расходов.

Таблица 23 – Расчет прочих затрат компании на 2018 г.

| Затраты                          | На конец года |       | Удельный вес, % |        | Отклонение           |            |
|----------------------------------|---------------|-------|-----------------|--------|----------------------|------------|
|                                  | 2017          | 2018  | 2017            | 2018   | абсол.,<br>тыс. руб. | уд. вес, % |
| Коммунальные платежи             | 6 337         | 6 654 | 42,95           | 66,62  | 317                  | 23,67      |
| Аренда                           | 3 491         |       | 23,66           |        | -3 491               | -23,66     |
| Ремонт и содержание оборудования | 648           | 713   | 4,39            | 7,14   | 65                   | 2,74       |
| Охрана                           | 950           | 998   | 6,44            | 9,99   | 48                   | 3,55       |
| Транспортные расходы             | 912           |       | 6,18            | 0,00   | -912                 | -6,18      |
| Интернет и связь                 | 44            | 46    | 0,30            | 0,46   | 2                    | 0,16       |
| Клининговые услуги               | 301           | 316   | 2,04            | 3,16   | 15                   | 1,12       |
| Информационные услуги            | 805           | 120   | 5,46            | 1,20   | -685                 | -4,26      |
| Охрана труда                     | 20            | 21    | 0,14            | 0,21   | 1                    | 0,07       |
| Прочие услуги                    | 1 245         | 1 121 | 8,44            | 11,22  | -125                 | 2,78       |
| Итого                            | 14 753        | 9 988 | 100,00          | 100,00 | -4 765               | -          |

Проведем также плановый расчет издержек обращения на 2018 г. – таблица 24.

Таблица 24 – Расчет издержек обращения компании на 2018 г.

| Затраты                              | На конец года |        | Удельный вес, % |        | Отклонение           |            |
|--------------------------------------|---------------|--------|-----------------|--------|----------------------|------------|
|                                      | 2017          | 2018   | 2017            | 2018   | абсол.,<br>тыс. руб. | уд. вес, % |
| Материальные затраты                 | 2 984         | 2 984  | 11,78           | 13,88  | 0                    | 2,10       |
| Оплата труда                         | 5 769         | 6 346  | 22,77           | 29,51  | 577                  | 6,75       |
| Отчисления во внебюджетные фонды     | 1 737         | 1 916  | 6,86            | 8,91   | 179                  | 2,06       |
| Амортизация                          | 97            | 267    | 0,38            | 1,24   | 170                  | 0,86       |
| Прочие расходы                       | 14 753        | 9 988  | 58,22           | 46,45  | -4 765               | -11,77     |
| Итого                                | 25 340        | 21 501 | 100,00          | 100,00 | -3 839               | -          |
| Доля издержек обращения в выручке, % | 35,66         | 27,63  | -               | -      | -8,03                | -          |



Как видно из представленных расчетов, общая сумма издержек обращения, при увеличении затрат на оплату труда и амортизацию сократится на 3 839 тыс. руб.

Расчет-прогноз основных показателей деятельности компании проведем в таблице 25.

Таблица 25 – Расчет основных показателей деятельности компании за 2018 г.

| Показатели                                      | На конец года |        | Отклонения        |          |
|---|---------------|--------|-------------------|----------|
|   | 2017          | 2018   | абсол., тыс. руб. | отн., %  |
| Выручка, тыс. руб.                              | 71 070        | 77 822 | 6 752             | 9,50     |
| Себестоимость товаров, тыс. руб.                | 45 081        | 49 589 | 4 508             | 10,00    |
| Издержки, тыс. руб.                             | 25 340        | 21 501 | -3 839            | -15,15   |
| Прибыль от продаж, тыс. руб.                    | 649           | 6 731  | 6 082             | 937,18   |
| Налоговые платежи, тыс. руб.                    | 120           | 250    | 130               | 108,33   |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                       | 610           | 6 481  | 5 871             | 962,51   |
| Недостачи и потери, тыс. руб.                   | 1 415         | 778    | -637              | -45,00   |
| Уровень потерь, %                               | 1,99          | 1,00   | -0,99             | -49,77   |
| Внеоборотные активы, тыс. руб.                  | 2 264         | 2 944  | 680               | 30,04    |
| Основные средства, тыс. руб.                    | 1 412         | 2 092  | 680               | 48,16    |
| Оборотные активы, тыс. руб.                     | 1 827         | 8 478  | 6 651             | 364,06   |
| Собственные средства, тыс. руб.                 | 2 011         | 8 492  | 6 481             | 322,29   |
| Заемные средства, тыс. руб.                     | 2 080         | 2 930  | 850               | 40,87    |
| Дебиторская задолженность, тыс. руб.            | 1 047         | 733    | -314              | -30,00   |
| Кредиторская задолженность, тыс. руб.           | 700           | 595    | -105              | -15,00   |
| Коэффициент текущей ликвидности                 | 0,98          | 14,25  | 13,27             | 1 356,90 |
| Коэффициент финансовой устойчивости             | 0,49          | 0,74   | 0,25              | 51,25    |
| Оборачиваемость дебиторской задолженности, дни  | 5,30          | 3,39   | -1,91             | -36,07   |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, дни | 3,55          | 2,75   | -0,79             | -22,37   |
| Рентабельность продаж, %                        | 2,56          | 31,31  | 28,75             | 1 122,35 |
| Общая рентабельность, %                         | 0,86          | 8,33   | 7,47              | 870,33   |
| Рентабельность собственного капитала, %         | 30,33         | 76,32  | 45,99             | 151,60   |
| Экономическая рентабельность, %                 | 14,91         | 56,74  | 41,83             | 280,55   |
| Собственные оборотные активы                    | -253          | 5 548  | 5 801             | -        |
| Численность персонала                           | 15            | 15     | -                 | -        |
| Производительность труда, %                     | 4 738         | 5 188  | 450               | 9,50     |
| Средняя заработная плата, %                     | 32,05         | 35,26  | 3,21              | 10,00    |

Расчет показателей, представленных в таблице 25, говорит об эффективности предложенных к реализации мероприятий, поскольку произойдет значительное улучшение всех показателей деятельности ООО «КПК» (в сравнении в 2017 г.).

Выводы по третьей главе работы.

По результатам рассмотрения деятельности ООО «КПК» за 2015 – 2017 гг. был выявлен ряд проблем, мешающих компании развиваться.

С целью ликвидации выявленных проблем была предложена к реализации комплексная программа, направленная на различные стороны управления деятельностью компании: персонал, финансы, работа с поставщиками, управление имуществом, маркетинг, управление информацией.

Для предложенной комплексной программы была составлена смета затрат на ее реализацию, а также рассчитана сумма экономии от реализации данной программы.

Кроме того, был проведен прогнозный расчет основных экономических показателей деятельности компании на 2018 г.

Результаты расчетов говорят о высокой эффективности предложенных мероприятий.

## Задание для раздела «Социальная ответственность»

**Студенту:**

|         |                           |
|---------|---------------------------|
| Группа  | ФИО                       |
| З-ЗБЗБ1 | Аксиненко Роман Сергеевич |

|                        |                                    |                                   |  |
|------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--|
| Школа                  | инженерного<br>предпринимательства | Направление 38.03.01<br>Экономика |  |
| Уровень<br>образования |                                    |                                   |  |

| Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»   |  |
|--|--|
| <p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul> | <p>1. Рабочее место заместителя директора розничного магазина.</p> <p>Вредные и опасные факторы: 1) излучения от вычислительной и офисной техники, 2) поражение электрическим током.</p> <p>Возможность для возникновения чрезвычайных ситуаций - минимум.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федеральные и локальные нормативные акты по охране труда.</li> <li>2. Анализ деятельности ООО «КПК».</li> <li>3. Документы и данные наблюдения за деятельностью ООО «КПК».</li> </ol> |
| <p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>   | <p>Трудовой кодекс РФ</p> <p>Законодательство в сфере охраны окружающей среды</p> <p>Документация ООО «КПК»</p>  |
| Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке  |  |
| <p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка программ КСО для ООО «КПК»</li> <li>3. Составление сметы затрат на КСО на 2018 – 2020 гг.</li> </ol>  |
| <p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стейкхолдеры КСО ООО «КПК»</li> <li>2. Программы КСО ООО «КПК»</li> <li>3. Сметы затрат на КСО ООО «КПК»</li> </ol>  |
| <p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового</li> </ul>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. План КСО ООО «КПК» на 2018 – 2020 гг.</li> </ol>   |

|  |   |
|--|---|
| законодательства;<br>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;<br>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. | 2. Смета затрат на КСО ООО «КПК» на 2018 – 2020 г.      |
| Перечень графического материала:   |   |
| При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)   | Рисунок 16 – Затраты ООО «КПК» на КСО в 2018 – 2020 гг. |

|  |  |
|--|--|
| Дата выдачи задания для раздела по линейному графику |  |
|--|--|

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО                         | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент    | Ермушко Жанна Александровна |                        |         |      |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа  | ФИО                       | Подпись | Дата |
|---------|---------------------------|---------|------|
| 3-ЗБЗБ1 | Аксиненко Роман Сергеевич |         |      |

## 4 Корпоративная социальная ответственность

Миссию ООО «КПК» можно обозначить как – честный труд на благо всех.

К основным ценностям ООО «КПК» можно отнести:

1. Поставку на рынок товаров, соответствующих ожиданиям потребителей, и только высокого качества.
2. Работа во благо не только компании, но и ее персонала.
3. Забота об окружающей среде.

Вместе с тем, у ООО «КПК» в настоящее время не разработана какая-либо концепция и соответствующая ей программа социальной ответственности. В данном разделе проведена разработка для ООО «КПК» концепции и программы корпоративной социальной ответственности.

Корпоративная социальная ответственность предполагает наличие определенного круга стейкхолдеров – получателей благ от деятельности компании в сфере социальной ответственности – таблица 26.

Таблица 26 – Стейкхолдеры КСО ООО «КПК»

| Прямые                      | Косвенные  |
|-----------------------------|--|
| Персонал<br>Семьи персонала | Население города Томска<br>Власть и подконтрольные ей проверяющие органы<br>Организации и движения вне власти (защита прав потребителей, защита прав трудящихся, защита окружающей среды)<br>Люди, которые в силу обстоятельств оказались в трудной ситуации |

Из таблицы 26 видно, что всех стейкхолдеров ООО «КПК» можно разделить на прямых и косвенных. Прямые стейкхолдеры КСО компании будут напрямую получать пользу от проведения ООО «КПК» программ КСО. Косвенные же стейкхолдеры не смогут получить пользу от проводимых компанией КСО, но косвенно данные программы скажутся и на их (стейкхолдеров) жизни и деятельности.

Так, персонал компании от проводимых программ КСО сможет:

- 1) улучшить условия труда;

- 2) повысить свое профессиональное образование;
- 3) поддержать свое здоровье.

Что касается членов семей персонала, то планируемые мероприятия будут направлены на:

- 1) поддержание их здоровья;
- 2) сплочение семей и заботу о детях.

Косвенные же стейкхолдеры, как уже отмечалось, получают выгоды не напрямую от выполняемых компанией программ КСО, а именно:

1) население города в лице социально-ответственного ООО «КПК» получает:

- адекватного работодателя, заботящегося о своих сотрудниках;
- честного работодателя, выплачивающего своим сотрудникам высокую заработную плату и обеспечивающего их всеми требуемыми условиями труда;

2) власть в лице социально-ответственного ООО «КПК» получает:

- работодателя, обеспечивающего часть населения работой (а, следовательно, средствами к существованию);
- работодателя, ответственно относящегося к окружающей среде;
- ответственного плательщика налогов;

3) проверяющие органы в лице социально-ответственного ООО «КПК» получают:

- быстрые проверки (нечего проверять, так как все сделано в соответствии с нормативными актами);
- уверенность, то данное юридическое лицо выполняет все требования и предписания закона;

4) неправительственные организации и движения в лице социально-ответственного ООО «КПК» получают:

- уверенность, что в данной торговой организации выполняются все требования Закона о защите прав потребителей;

– уверенность, что в данной торговой организации выполняются все требования трудового законодательства;

– уверенность, что в данной торговой организации выполняются все требования природоохранного законодательства;

5) люди, которые в силу обстоятельств оказались в трудной ситуации, в лице социально-ответственного ООО «КПК» получают человеческую и материальную помощь.

С учетом обозначенных стейкхолдеров, составим на 2018 – 2020 гг. для ООО «КПК» следующую программу КСО – таблица 27.

Таблица 27 – Предлагаемые программы КСО

| Наименование программы           | Элемент  | Стейкхолдеры  | Срок реализации мероприятия              | Ожидаемый результат от реализации мероприятия  |
|----------------------------------|--|---|--|--|
| Повышение квалификации персонала | Социальные инвестиции  | Персонал  | с 01.01.2018 по 31.12.2018 по 31.12.2020 | Рост уровня профессиональной квалификации персонала  |
| Здоровье персонала               | Социальные инвестиции  | Персонал  | с 01.01.2018 по 31.12.2018 по 31.12.2020 | Рост здоровья персонала  |
| Дружная семья                    | Социальные инвестиции  | Персонал и их семьи   | с 01.01.2018 по 31.12.2018 по 31.12.2020 | Рост сплоченности коллектива и семей персонала   |
| Чистый мир                       | Социальные инвестиции<br>Социальная ответственность персонала      | Население района, где действует компания<br>Власти<br>Контролирующие органы   | с 01.01.2018 по 31.12.2018 по 31.12.2020 | Рост чистоты и благоустроенности места деятельности компании   |
| Частица добра                    | Социальные инвестиции<br>Социальная активность граждан и населения | Население района, где действует компания<br>Власти<br>Люди, которые в силу обстоятельств оказались в трудной ситуации | с 01.01.2018 по 31.12.2018 по 31.12.2020 | Помощь людям, которые в силу обстоятельств оказались в трудной ситуации<br>Снижение уровня социальной напряженности в городе Томске<br>Рост уверенности людей в завтрашнем дне |
| Мир не без добрых людей          | Социальные инвестиции  | Население района, где действует компания<br>Власти<br>Люди, которые в силу обстоятельств оказались в трудной ситуации | с 01.01.2018 по 31.12.2018 по 31.12.2020 |  |

Приведем краткую характеристику каждой из предлагаемых программ.

1. Программа «Повышение квалификации персонала» предполагает, что та или иная категория работников с определенной периодичностью будет отправляться на семинары, тренинги, курсы повышения квалификации, которые будет оплачивать ООО «КПК». Это позволит повысить уровень профессионализма персонала, а также придаст им мотивации («раз работодатель обучает меня, значит, я нужный ему человек»).

2. Программа «Здоровье персонала» предполагает, что помимо того минимума медицинского осмотра, что положен работникам торговли, компания будет оплачивать периодический (1 раз в год) расширенный медосмотр. Такие действия помогут заранее выявить болезни на ранней стадии, а также будут дополнительным фактором мотивации персонала («раз работодатель заботится обо мне, значит, я ему нужен»).

3. Программа «Дружная семья» предполагает, что за счет работодателя будут периодически проводиться праздники (корпоративы), в которых, помимо самого персонала, будут принимать участие и члены семей работников. Это позволит сблизить работников между собой, а также семьи.

4. Программа «Чистый мир» предполагает:

1) периодическую уборку силами работников территории, прилегающей к магазину;

2) периодическое проведение акций по облагораживанию территории, прилегающей к магазину (озеленение, посадка деревьев и пр.).

5. Программа «Частица добра» предполагает, что в самом магазине будет отведено место, куда ежедневно будут выкладываться свежие продукты. Те люди, кому нужна помощь, смогут брать оттуда продукты. Те люди, кто хочет помочь другим людям, оказавшимся в непростой ситуации, могут положить в это место продукты. Следует отметить, что такие места сейчас есть во многих торговых точках, и это очень правильно со стороны администрации данных торговых точек.



6. Программа «Мир не без добрых людей» предполагает, что будет выбран 1 – 2 человека (пенсионер, многодетная одинокая мать, инвалид), которым компания будет оказывать шефскую помощь (продукты питания на дом, бесплатно).

Источниками финансирования данных мероприятий будут: издержки обращения (программы № 1, 2), а также прибыль компании (программы № 3 – 6). Смета затрат на программы КСО компании 2018 – 2020 гг. имеет следующий вид – таблица 28.

Таблица 28 – Смета затрат на программы КСО ООО «КПК» на 2018 – 2020 гг.

| Программа КСО                       | Данные за год, тыс. руб. |      |       | Итого |
|-------------------------------------|--------------------------|------|-------|-------|
|                                     | 2018                     | 2019 | 2020  |       |
| 1. Повышение квалификации персонала | 120                      | 132  | 145,2 | 397,2 |
| 2. Здоровье персонала               | 120                      | 132  | 145,2 | 397,2 |
| 3. Дружная семья                    | 60                       | 66   | 72,6  | 198,6 |
| 4. Чистый мир                       | 60                       | 66   | 72,6  | 198,6 |
| 5. Частица добра                    | 120                      | 132  | 145,2 | 397,2 |
| 6. Мир не без добрых людей          | 120                      | 132  | 145,2 | 397,2 |
| Итого                               | 600                      | 660  | 726   | 1986  |

Планируется, что в 2018 г. на программы № 1, 2, 5 и 6 будет заложено по 10 тыс. руб. ежемесячно, а на программы № 3 и 4 – по 5 тыс. руб. ежемесячно. Итого за 2018 г. по программам КСО сумма затрат – 600 тыс. руб. На 2019 – 2020 гг. планируется 10-% индексация затрат на представленные программы. Итого за 2019 – 2020 гг. по программам КСО сумма затрат составит 660 и 726 тыс. руб. соответственно. Всего за 2018 – 2020 гг. на программы КСО будет израсходовано около 2 млн. руб. – рисунок 16.

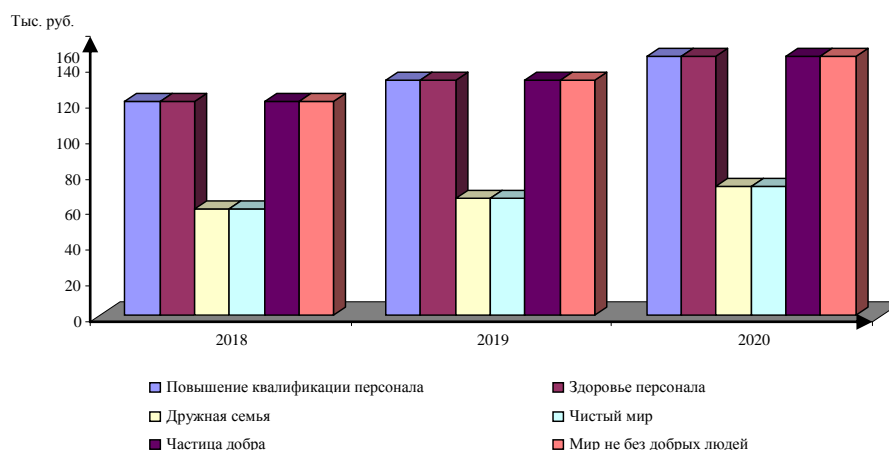


Рисунок 16 – Затраты ООО «КПК» на КСО в 2018 – 2020 гг., тыс. руб.

Таким образом, по разделу можно сделать следующие выводы:

1. Концепция социальной ответственности ООО «КПК» должна предполагать ведение бизнеса с оглядкой не только на собственные интересы, но и на окружающих компанию прямых и косвенных стейкхолдеров.

ООО «КПК» желает и стремится вести свою деятельность в рамках спланированной долгосрочной концепции социальной ответственности. В своей деятельности компания, в рамках разработанных концепции и программы социальной ответственности, учитывает интересы как прямых, так и косвенных стейкхолдеров. К прямым стейкхолдерам компания относит персонал и семью своего персонала. К косвенным стейкхолдерам компания относит: население города Томска, власть и контролирующие органы, негосударственные организации (в сфере охраны природы, прав трудящихся и человека в целом, прав потребителей и пр.), а также людей, которые в силу определенных обстоятельств, оказались в трудной ситуации.

Разработанная концепция и программы социальной ответственности в полной мере соответствуют ценностям и миссии компании.

2. В рамках реализации спланированных программ КСО компания будет увязывать свои интересы с интересами прямых и косвенных стейкхолдеров.

3. Спланированные программы КСО соответствуя, миссии и ценностям компании, в полной мере удовлетворяют интересам как прямых, так и

косвенных стейкхолдеров. Для компании важны и прямые, и косвенные стейкхолдеры.

4.ализация концепции и программ КС принесет следующие дивиденды:

- 1) положительный имидж у персонала, у населения города, у потенциальных инвесторов, у власти;
- 2) уровень социального равенства и защищенности от программ КСО будет выше.

5. Организация и финансирование программ КСО адекватны размерам деятельности компании. При этом уровень финансирования перечисленных в таблице 37 программ будет ежегодно индексироваться на 10 %.

6. У разработанных концепции и программ КСО недостатков и недочетов нет. С целью их дальнейшего совершенствования можно предложить:

- 1) постепенно расширять перечень программ КСО;
- 2) больше внимания уделять программам, в которых персонал компании сможет проявить свою социально-активную позицию. К примеру:
  - организовывать периодически сбор отходов, которые могут быть переработаны (металлолом, макулатура и пр.);
  - организовывать сбор средств на нужды какой-нибудь остро нуждающейся материально семьи (средства, вещи, продукты), выступая гарантом того, что собранные деньги и средства дойдут до семьи;
  - организовывать среди населения и работников субботники по очистке и облагораживанию того или иного участка Томска и пр.

## Заключение

Розничная торговля (retailing) включает в себя виды экономической деятельности, связанные с продажей товаров и услуг потребителям для использования ими лично или их семьями. В национальной экономике розничная торговля выполняет следующие важные функции:

- 1) после продажи товаров возмещаются затраты производителей и образуется основа для дальнейшего воспроизводства;
- 2) в ходе торговли товары получают, или не получают общественное признание, и производители получают или не получают стимул для дальнейшего их выпуска;
- 3) оборот торговли характеризует благосостояние населения и уровень его жизни;
- 4) это важное звено в осуществлении распределения по труду;
- 5) способствует сближению уровня жизни населения разных социальных групп, разных регионов и стран;
- 6) способствует рациональному денежному обращению
- 7) является плательщиком налогов и поэтому участвует в формировании государственных доходов;
- 8) активно влияет на народное потребление, определяя набор потребительских благ, их качество и влияя на способ потребления;
- 9) активно способствует интеграции страны в мировое хозяйство и стимулирует прогресс в сфере производства и потребления.

Розничной торговле присущи особенности, отличающие ее от других видов бизнеса. Во-первых, средний размер покупки (транзакции) у розничных торговцев намного меньше, чем у фирм-производителей. Во-вторых, конечные потребители совершают много незапланированных (импульсивных) покупок; а те, кто покупают для перепродажи, использования в производстве продуктов или для ведения собственного бизнеса, в закупках проявляют большую систематичность и, как правило,

планируют свои действия заранее. В-третьих, большинство обычных покупателей необходимо каким-то образом завлечь в магазин; в то же время, чтобы инициировать и осуществить продажу (транзакцию), торговые агенты нередко сами наведываются к производителям, оптовикам и в другие фирмы.

Российский рынок розничной торговли имеет богатую историю развития. На всем протяжении развития российского рынка розницы были и периоды ее полного огосударствления и периоды, когда торговля никак не контролировалась государством. В настоящее время государство оказывает помощь предприятиям сферы розничной торговли, только если они относятся к категории малого и среднего бизнеса. В остальном же российский рынок розничной торговли регулируется законами рынка и конкуренции. В настоящее время для того, чтобы выживать в конкурентной борьбе и развиваться, предприятию розничной торговли необходимо следовать тенденциям развития отрасли. Главный тренд – больше комфорта для покупателя. Чем быстрее продавец приспосабливается к возможностям рынка и требованиям покупателей, тем он успешнее. Главное – внутренняя оптимизация, автоматизация и трекинг аудитории.

Практическая часть работы выполнена на примере торговой компании ООО «КПК», действующей на розничном рынке продуктов питания с 2015 г.

По результатам рассмотрения деятельности ООО «КПК» за 2015 – 2017 гг. был выявлен ряд проблем, мешающих компании развиваться. С целью ликвидации выявленных проблем была предложена к реализации комплексная программа, направленная на различные стороны управления деятельностью компании: персонал, финансы, работа с поставщиками, управление имуществом, маркетинг, управление информацией.

Для предложенной комплексной программы была составлена смета затрат на ее реализацию, а также рассчитана сумма экономии от реализации данной программы. Кроме того, был проведен прогнозный расчет основных экономических показателей деятельности компании на 2018 г. Результаты расчетов говорят о высокой эффективности предложенных мероприятий.

### Список использованных источников

1. Конев Б.С. Розничная торговля: особенности деятельности и управления /Б.С. Конев. – М.: Альпина Бук, 2018. – 202 с.
2. Шумская Е.А. Торговая деятельность / Е.А. Шумская. – М.: Логос, 2017. – 327 с.
3. Манойлов В.Л. Управление в торговле / В.Л. Манойлов. – М.: Дело, 2015. – 421 с.
4. Еременко В.И. Новеллы в правовом регулировании торговой деятельности в Российской Федерации /В.И. Еременко // Законодательство и экономика, 2017. - № 1. - С. 7 - 13.
5. Илларионов А. Сравнение системы скидок и бонусов в розничной торговле. Как правильно применять скидки /А. Илларионов // Финансовая газета, 2017. - № 35. - С. 10.
6. Тяпухин С.В. Если условия акции ущемляют права потребителей... /С.В. Тяпухин // Торговля: бухгалтерский учет и налогообложение, 2017. - № 11. - С. 71 – 74.
7. Снегирев А.Г. Отказ в продлении срока действия лицензии незаконен /А.Г. Снегирев // Предприятия общественного питания: бухгалтерский учет и налогообложение, 2017. - № 7. - С. 24 - 29.
8. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса (предпринимательства): учебник. 2-е изд., перераб. и доп. /Н.Ю. Круглова. - М.: КНОРУС, 2016. - 440 с.
9. Семенихин В.В. Торговля: Правовое регулирование, налоговый и бухгалтерский учет: энциклопедия. 5-е изд., перераб. и доп. / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2016. - 1572 с.
10. Финк Т.А. Малый и средний бизнес: зарубежный опыт развития /Т.А. Финк // Молодой ученый, 2017. – № 4. – С. 177 - 181.
11. Кузьмина В.П. Розница / В.П. Кузьмина. – М. ЮНИТИ, 2016. – 370 с.
12. Борисов К.Ф. Розничная торговля /К.Ф. Борисов. – С.Пб.: Лань-Трейд, 2017. – 194 с.

13. Игнатова М.Ю. Деятельность торгового предприятия / М.Ю. Игнатова. – М.: Кнорус, 2017. – 285 с.
14. Крутякова Т.Л. Годовой отчет 2017 / Т.Л. Крутякова. - М.: АйСи Групп, 2017. - 624 с.
15. Вайпан В.А., Егорова М.А. Значение принципов предпринимательского права в правовом регулировании торговой деятельности /В.А. Вайпан, М.А. Егорова // Журнал предпринимательского и корпоративного права, 2018. - № 1. - С. 9 - 14.
16. Тулиев А.Ш. Розничное торговое предприятие /А.Ш. Тулиев. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 246 с.
17. Манохова С.В. Возврат товаров в рознице: отражаем правильно /С.В. Манохова // Торговля: бухгалтерский учет и налогообложение, 2017. - № 6. - С. 69 - 78.
18. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 18.04.2018) // Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, № 5, ст. 410.
19. Об основах государственного регулирования торговой деятельности в Российской Федерации. Федеральный закон от 28.12.2009 № 381-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Собрание законодательства РФ, 04.01.2010, № 1, ст. 2.
20. О защите прав потребителей. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.04.2018) // Собрание законодательства РФ, 15.01.1996, № 3, ст. 140.
21. О розничных рынках и о внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации. Федеральный закон от 30.12.2006 № 271-ФЗ (ред. от 31.12.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.01.2015) // Собрание законодательства РФ, 01.01.2007, № 1 (1 ч.), ст. 34.
22. Об утверждении Правил продажи товаров дистанционным способом. Постановление Правительства РФ от 27.09.2007 № 612 (ред. от 04.10.2012) // Собрание законодательства РФ, 08.10.2007, № 41, ст. 4894.

23. Об утверждении Правил продажи товаров по образцам. Постановление Правительства РФ от 21.07.1997 № 918 (ред. от 04.10.2012) // Собрание законодательства РФ, 28.07.1997, № 30, ст. 3657.
24. О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции. Федеральный закон от 22.11.1995 № 171-ФЗ (ред. от 28.12.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2018) // Собрание законодательства РФ, 27.11.1995, № 48, ст. 4553.
25. Об охране здоровья граждан от воздействия окружающего табачного дыма и последствий потребления табака. Федеральный закон от 23.02.2013 № 15-ФЗ (ред. от 28.12.2016) // Собрание законодательства РФ, 25.02.2013, № 8, ст. 721.
26. Лукашова А.С. Государственная поддержка малого и среднего предпринимательства в сфере торговли /А.С. Лукашова // Юрист, 2017. - № 22. - С. 28 - 32.
27. Андреева Л.В. Стандартизация в системе правового регулирования торговой деятельности /Л.В. Андреева // Актуальные проблемы российского права, 2018. - № 2. - С. 35 - 42.
28. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 23.04.2018) Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, № 1 (ч. 1), ст. 1.
29. О качестве и безопасности пищевых продуктов. Федеральный закон от 02.01.2000 № 29-ФЗ (ред. от 13.07.2015) // Собрание законодательства РФ, 10.01.2000, № 2, ст. 150.
30. О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении наличных денежных расчетов и (или) расчетов с использованием электронных средств платежа. Федеральный закон от 22.05.2003 № 54-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Собрание законодательства РФ, 26.05.2003, № 21, ст. 1957.



31. О защите конкуренции. Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ, 31.07.2006, № 31 (1 ч.), ст. 3434.
32. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2016) // СЗ РФ. 2007. № 31. Ст. 4006.
33. О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ (ред. от 18.04.2018) // Собрание законодательства РФ, 29.12.2008, № 52 (ч. 1), ст. 6249.
34. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации. Указ Президента РФ от 30.01.2010 № 120 // Собрание законодательства РФ, 01.02.2010, № 5, ст. 502.
35. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации. Указ Президента РФ от 31.12.2015 № 683 // Собрание законодательства РФ, 04.01.2016, № 1 (часть II), ст. 212.
36. Об утверждении Правил комиссионной торговли непродовольственными товарами. Постановление Правительства РФ от 06.06.1998 № 569 (ред. от 04.10.2012) // Собрание законодательства РФ, 15.06.1998, № 24, ст. 2733.
37. О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Экономическое развитие и инновационная экономика. Постановление Правительства РФ от 29.12.2016 № 1538 // Собрание законодательства РФ, 16.01.2017, № 3, ст. 507.
38. Бердышев С.Н. Гражданское право для бухгалтера / под ред. Е.В. Чистяковой. 3-е изд., испр. и доп. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2017. - 744 с.

39. Главная проблема в розничной торговле // Электронный ресурс. Режим доступа: <https://delovoyimir.biz/glavnaya-problema-v-roznichnoy-torgovle.html> (дата обращения 01.05.2018)
40. Татищев П. Азиатское притяжение: почему восточные рынки большие, но непростые // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.forbes.ru/biznes/347351-aziatskoe-prityazhenie-pochemu-vostochnye-rynki-bolshie-no-neprostone> (дата обращения 02.05.2018)
41. Итоги сплошного федерального статистического наблюдения за деятельностью субъектов малого и среднего предпринимательства за 2017 год // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://portal.b14.ru/> (дата обращения 25.04.2018)
42. К 2025 году Минпромторг России планирует довести долю электронной торговли в общем объеме торговли до 20 процентов // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/51181.html/> (дата обращения 01.05.2018)
43. Кулиев А. Тенденции ритейла 2016 года, о которых должен знать каждый коммерсант // Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/1567-tendentsii-riteyla> (дата обращения 30.04.2018)
44. Итоги-2014 - российский розничный рынок // Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2014/12/26/roznica-gotovitsya-k-mertvomu-sezonu> (дата обращения 02.05.2018)
45. Меняйкин Д.В., Таланова А.О. Современное состояние розничной торговли в России /Д.В. Меняйкин, А.О. Таланова // Молодой ученый, 2015. – № 21. – С. 408 - 411.
46. Михайлов С. Сделано в странах восходящего ритейла /С. Михайлов // Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.arendator.ru/articles/155214-sdelano\\_v\\_stranah\\_voshodyacshogo\\_ritejla/](http://www.arendator.ru/articles/155214-sdelano_v_stranah_voshodyacshogo_ritejla/) (дата обращения 29.04.2018)

47. Михайлов С. Ритейл дрогнул перед новым форматом /С. Михайлов // Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.arendator.ru/articles/155214-sdelano\\_v\\_stranah\\_voshodyashego\\_ritejla/](http://www.arendator.ru/articles/155214-sdelano_v_stranah_voshodyashego_ritejla/) (дата обращения 29.04.2018)
48. Песчаный Н.Д., Скворцова Н.В. Тенденции развития международных розничных торговых сетей в России в условиях глобализации экономики /Н.Д. Песчаный, Н.В. Скворцова // Молодой ученый, 2016. – № 23. С. 276-281.
49. О торговой деятельности в городе Москве. Закон г. Москвы от 09.12.1998 № 29 (ред. от 29.11.2017) // Вестник Мэрии Москвы, № 6, март, 1999.
50. Ромахина Е. Розничная торговля: проблемы и их решение /Е. Ромахина // Электронный ресурс. Режим доступа: <http://imspm.spb.ru/articles/88043.php> (дата обращения 01.05.2018)
51. Российский ритейл в 2017 году: долгожданная «оттепель» после долгой зимы // Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.retail-loyalty.org/news/rossiyskiy-riteyl-v-2017-godu-dolgozhdannaya-ottepel-posle-dolgoy-zimy/> (дата обращения 30.04.2018)
52. Яблокова А. Тенденции развития розницы в 2017 году /А. Яблокова // Электронный ресурс. Режим доступа: <https://www.retail-loyalty.org/news/rossiyskiy-riteyl-v-2017-godu-dolgozhdannaya-ottepel-posle-dolgoy-zimy/> (дата обращения 02.05.2018)

## Приложение А

### Аналитические таблицы оценки финансового состояния ООО «КПК» за 2015 – 2017 гг.

Таблица А.1 – Анализ объема, динамики и структуры основных средств за 2015 – 2017 гг.

| Показатель                                 | Абсолютные величины, тыс. руб. |       |       |                   |                   | Удельный вес, % |        |        |                   |                   |
|--|--------------------------------|-------|-------|-------------------|-------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|-------------------|
|  | Год                            |       |       | Отклонение        |                   | Год             |        |        | Отклонение        |                   |
|  | 2015                           | 2016  | 2017  | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. | 2015            | 2016   | 2017   | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. |
| 1  | 2                              | 3     | 4     | 5                 | 6                 | 7               | 8      | 9      | 10                | 11                |
| Здания                                     | 458                            | 588   | 788   | 130               | 200               | 46,81           | 34,45  | 44,23  | -12,36            | 9,78              |
| Сооружения                                 | 155                            | 423   | 453   | 268               | 30                | 15,81           | 24,76  | 25,41  | 8,95              | 0,64              |
| Машины и оборудование                      | 196                            | 523   | 410   | 327               | -113              | 19,98           | 30,57  | 22,93  | 10,59             | -7,64             |
| Транспортные средства                      | 131                            | 121   | 121   | -10               | -                 | 13,35           | 7,04   | 6,74   | -6,31             | -0,30             |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 39                             | 53    | 11    | 14                | -42               | 4,05            | 3,17   | 0,68   | -0,88             | -2,49             |
| Итого основных средств                     | 979                            | 1 708 | 1 783 | 729               | 75                | 100,00          | 100,00 | 100,00 | -                 | -                 |

Таблица А.2 – Показатели стоимости и износа основных средств за 2015 – 2017 гг.

| Основные средства                          | Первоначальная стоимость |       |       | Износ основных средств   |      |      | Процент износа   |        |        |
|--|--------------------------|-------|-------|--------------------------|------|------|------------------|--------|--------|
|  | на конец года, тыс. руб. |       |       | на конец года, тыс. руб. |      |      | на конец года, % |        |        |
|  | 2015                     | 2016  | 2017  | 2015                     | 2016 | 2017 | 2015             | 2016   | 2017   |
| Здания                                     | 458                      | 588   | 788   | 30                       | 36   | 42   | 6,50             | 6,05   | 5,44   |
| Сооружения и передаточные устройства       | 155                      | 423   | 453   | 21                       | 39   | 50   | 13,87            | 9,32   | 10,93  |
| Машины и оборудование                      | 196                      | 523   | 410   | 86                       | 96   | 192  | 44,20            | 18,44  | 46,82  |
| Транспортные средства                      | 131                      | 121   | 121   | 31                       | 48   | 75   | 23,39            | 40,02  | 61,49  |
| Производственный и хозяйственный инвентарь | 39                       | 53    | 11    | 40                       | 55   | 12   | 100,00           | 100,00 | 100,00 |
| Итого                                      | 979                      | 1 708 | 1 783 | 208                      | 274  | 371  | 21,24            | 16,02  | 20,76  |

Таблица А.3 – Анализ уровня и динамики прибыли организации за 2015 – 2017 гг.

| Показатель                                | Абсолютные величины, тыс. руб. |        |        |                   |                   | Удельный вес, % |       |       |                   |                   |
|---|--------------------------------|--------|--------|-------------------|-------------------|-----------------|-------|-------|-------------------|-------------------|
|   | Год                            |        |        | Отклонение        |                   | Год             |       |       | Отклонение        |                   |
|   | 2015                           | 2016   | 2017   | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. | 2015            | 2016  | 2017  | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. |
| Выручка (нетто) от продажи                | 27 420                         | 49 980 | 71 070 | 2 256             | 2 109             | 100             | 100   | 100   | -                 | -                 |
| Себестоимость проданных товаров           | 17 945                         | 34 693 | 45 081 | 1 988             | 1 257             | 77,64           | 82,37 | 75,62 | 4,73              | -7,11             |
| Валовая прибыль                           | 9 475                          | 15 287 | 25 989 | 268               | 852               | -               | -     | -     | -                 | -                 |
| Коммерческие расходы                      | 9180                           | 14840  | 25340  | -14               | 192               | 3,83            | 1,81  | 3,99  | -2,01             | 2,17              |
| Прибыль (убыток) от продаж                | 295                            | 447    | 649    | 152               | 202               | 10,76           | 8,95  | 9,13  | -1,81             | 0,18              |
| Проценты к получению                      | 1                              | 4      | 1      | 3                 | -3                | 0,04            | 0,08  | 0,01  | 0,03              | -0,07             |
| Проценты к уплате                         | 2                              | 6      | 7      | 4                 | 1                 | 0,08            | 0,11  | 0,1   | 0,04              | -0,02             |
| Прочие доходы                             | 263                            | 329    | 744    | 66                | 415               | 9,59            | 6,58  | 10,47 | -3,02             | 3,89              |
| Прочие расходы                            | 338                            | 382    | 657    | 44                | 275               | 12,34           | 7,63  | 9,24  | -4,7              | 1,6               |
| Прибыль (убыток) до налогообложения       | 219                            | 392    | 730    | 173               | 338               | 7,98            | 7,86  | 10,28 | -0,12             | 2,42              |
| Налоговые платежи                         | 33                             | 48     | 120    | 15                | 72                | 1,2             | 0,98  | 1,7   | -0,22             | 0,72              |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | 186                            | 344    | 610    | 158               | 266               | 6,79            | 6,88  | 8,58  | 0,09              | 1,7               |

Таблица А.4 – Анализ объема, динамики и структуры выручки за 2015 – 2017 гг.

| Показатель              | Абсолютные величины, тыс. руб. |        |        |                   |                   | Удельный вес, % |        |        |                   |                   |
|-------------------------|--------------------------------|--------|--------|-------------------|-------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|-------------------|
|                         | Год                            |        |        | Отклонение        |                   | Год             |        |        | Отклонение        |                   |
|                         | 2015                           | 2016   | 2017   | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. | 2015            | 2016   | 2017   | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. |
| Мясная продукция и рыба | 6 899                          | 14 204 | 21 420 | 7 305             | 7 216             | 25,16           | 28,42  | 30,14  | 3,26              | 1,72              |
| Молочная продукция      | 2 314                          | 3 644  | 5 096  | 1 329             | 1 452             | 8,44            | 7,29   | 7,17   | -1,15             | -0,12             |
| Алкоголь                | 7 724                          | 15 134 | 21 278 | 7 410             | 6 144             | 28,17           | 30,28  | 29,94  | 2,11              | -0,34             |
| Табак                   | 2 923                          | 4 208  | 6 652  | 1 285             | 2 444             | 10,66           | 8,42   | 9,36   | -2,24             | 0,94              |
| Овощи и фрукты          | 2 630                          | 3 813  | 3 667  | 1 184             | -146              | 9,59            | 7,63   | 5,16   | -1,96             | -2,47             |
| Бакалея                 | 1 706                          | 2 744  | 4 421  | 1 038             | 1 677             | 6,22            | 5,49   | 6,22   | -0,73             | 0,73              |
| Кондитерские изделия    | 3 225                          | 6 233  | 8 536  | 3 008             | 2 303             | 11,76           | 12,47  | 12,01  | 0,71              | -0,46             |
| Итого                   | 27 420                         | 49 980 | 71 070 | 22 560            | 21 090            | 100,00          | 100,00 | 100,00 | -                 | -                 |

Таблица А.5 – Анализ объема, динамики и структуры издержек обращения за 2015 – 2017 гг.

| Показатель                              | Абсолютные величины, тыс. руб. |        |        |                   |                   | Удельный вес, % |        |        |                   |                   |
|---|--------------------------------|--------|--------|-------------------|-------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|-------------------|
|   | Год                            |        |        | Отклонение        |                   | Год             |        |        | Отклонение        |                   |
|   | 2015                           | 2016   | 2017   | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. | 2015            | 2016   | 2017   | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. |
| Материальные затраты                    | 857                            | 1 505  | 2 984  | 648               | 1 479             | 9,34            | 10,14  | 11,78  | 0,81              | 1,63              |
| Оплата труда                            | 4 324                          | 5 319  | 5 769  | 995               | 450               | 47,10           | 35,84  | 22,77  | -11,26            | -13,08            |
| Отчисления во<br>внебюджетные фонды     | 1 302                          | 1 602  | 1 737  | 300               | 135               | 14,18           | 10,79  | 6,86   | -3,39             | -3,94             |
| Амортизация                             | 58                             | 66     | 97     | 8                 | 31                | 0,63            | 0,44   | 0,38   | -0,19             | -0,06             |
| Прочие расходы                          | 2 639                          | 6 348  | 14 753 | 3 709             | 8 405             | 28,75           | 42,78  | 58,22  | 14,03             | 15,44             |
| Итого                                   | 9 180                          | 14 840 | 25 340 | 5 659             | 10 500            | 100,00          | 100,00 | 100,00 | -                 | -                 |
| Доля издержек<br>обращения в выручке, % | 33,48                          | 29,69  | 35,66  | -3,79             | 5,96              | -               | -      | -      | -11,32            | 20,09             |

Таблица А.6 – Сравнительный аналитический баланс – актив за 2015 – 2017 гг.

| Статьи баланса                               | На конец года |       |       | Удельный вес, % |        |        | Отклонения        |           |             |           |
|--|---------------|-------|-------|-----------------|--------|--------|-------------------|-----------|-------------|-----------|
|  | 2015          | 2016  | 2017  | 2015            | 2016   | 2017   | абсол., тыс. руб. |           | уд. веса, % |           |
|  |               |       |       |                 |        |        | 2016/2015         | 2017/2016 | 2016/2015   | 2017/2016 |
| ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ                          |               |       |       |                 |        |        |                   |           |             |           |
| Основные средства                            | 771           | 1 434 | 1 412 | 46,76           | 51,45  | 34,51  | 663               | -22       | 4,70        | -16,94    |
| Незавершенное строительство                  | 338           | 338   | 852   | 20,50           | 12,13  | 20,83  | 0                 | 514       | -8,37       | 8,70      |
| Итого по разделу I                           | 1 109         | 1 772 | 2 264 | 67,25           | 63,58  | 55,34  | 663               | 492       | -3,67       | -8,24     |
| ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ                             |               |       |       |                 |        |        |                   |           |             |           |
| Запасы                                       | 274           | 559   | 729   | 16,62           | 20,06  | 17,82  | 285               | 170       | 3,44        | -2,24     |
| Дебиторская задолженность                    | 238           | 423   | 1047  | 14,43           | 15,18  | 25,59  | 185               | 624       | 0,74        | 10,42     |
| Денежные средства                            | 28            | 33    | 51    | 1,70            | 1,18   | 1,25   | 5                 | 18        | -0,51       | 0,06      |
| Итого по разделу II                          | 540           | 1015  | 1827  | 32,75           | 36,42  | 44,66  | 475               | 812       | 3,67        | 8,24      |
| БАЛАНС                                       | 1 649         | 2 787 | 4 091 | 100,00          | 100,00 | 100,00 | 1 138             | 1 304     | -           | -         |
| КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ                            |               |       |       |                 |        |        |                   |           |             |           |
| Уставный капитал                             | 10            | 10    | 10    | 0,61            | 0,36   | 0,24   | 0                 | 0         | -0,25       | -0,11     |
| Добавочный капитал                           | 693           | 1 129 | 1 109 | 42,03           | 40,51  | 27,11  | 436               | -20       | -1,52       | -13,40    |
| Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) | 421           | 528   | 892   | 25,53           | 18,95  | 21,80  | 107               | 364       | -6,59       | 2,86      |
| Итого по разделу III                         | 1 124         | 1 667 | 2 011 | 68,16           | 59,81  | 49,16  | 543               | 344       | -8,35       | -10,66    |
| ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА                   |               |       |       |                 |        |        |                   |           |             |           |
| Займы и кредиты                              | 256           | 109   | 212   | 15,52           | 3,91   | 5,18   | -147              | 103       | -11,61      | 1,27      |
| Итого по разделу IV                          | 256           | 109   | 212   | 15,52           | 3,91   | 5,18   | -147              | 103       | -11,61      | 1,27      |



Продолжение таблицы А.6

| Статьи баланса              | На конец года |       |       | Удельный вес, % |        |        | Отклонения        |           |             |           |
|-----------------------------|---------------|-------|-------|-----------------|--------|--------|-------------------|-----------|-------------|-----------|
|                             | 2015          | 2016  | 2017  | 2015            | 2016   | 2017   | абсол., тыс. руб. |           | уд. веса, % |           |
|                             |               |       |       |                 |        |        | 2016/2015         | 2017/2016 | 2016/2015   | 2017/2016 |
| КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА |               |       |       |                 |        |        |                   |           |             |           |
| Займы и кредиты             | 45            | 440   | 1 168 | 2,73            | 15,79  | 28,55  | 395               | 728       | 13,06       | 12,76     |
| Кредиторская задолженность  | 224           | 571   | 700   | 13,58           | 20,49  | 17,11  | 347               | 129       | 6,90        | -3,38     |
| Итого по разделу V          | 269           | 1011  | 1868  | 16,31           | 36,28  | 45,66  | 742               | 857       | 19,96       | 9,39      |
| БАЛАНС                      | 1 649         | 2 787 | 4 091 | 100,00          | 100,00 | 100,00 | 1 138             | 1 304     | -           | -         |

Таблица А.7 – Анализ ликвидности баланса за 2015 – 2017 гг.

| Актив                            | На конец года, тыс. руб. |       |       | Пассив                              | На конец года, тыс. руб. |       |       | Платежный излишек или недостаток, тыс. руб. |      |      |
|----------------------------------|--------------------------|-------|-------|-------------------------------------|--------------------------|-------|-------|---|------|------|
|                                  | 2015                     | 2016  | 2017  |                                     | 2015                     | 2016  | 2017  | 2015  | 2016 | 2017 |
| Наиболее ликвидные активы (А1)   | 28                       | 33    | 51    | Наиболее срочные обязательства (П1) | 224                      | 571   | 700   | -196  | -538 | -649 |
| Быстрореализуемые активы (А2)    | 238                      | 423   | 1 047 | Краткосрочные пассивы (П2)          | 45                       | 440   | 1 168 | 193   | -17  | -121 |
| Медленно реализуемые активы (А3) | 274                      | 559   | 729   | Долгосрочные пассивы (П3)           | 256                      | 109   | 212   | 18  | 450  | 517  |
| Труднореализуемые активы (А4)    | 1 109                    | 1 772 | 2 264 | Постоянные пассивы (П4)             | 1 124                    | 1 667 | 2 011 | 15  | -105 | -253 |
| Баланс                           | 1 649                    | 2 787 | 4 091 | Баланс                              | 1 649                    | 2 787 | 4 091 | 30  | -210 | -506 |

Таблица А.8 – Анализ объема, динамики и структуры дебиторской задолженности за 2015 – 2017 гг.

| Показатель                           | Абсолютные величины, тыс. руб. |      |       |                   |                   | Удельный вес, % |        |        |                   |                   |
|--------------------------------------|--------------------------------|------|-------|-------------------|-------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|-------------------|
|                                      | На конец года, тыс. руб.       |      |       | Отклонение        |                   | На конец года   |        |        | Отклонение        |                   |
|                                      | 2015                           | 2016 | 2017  | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. | 2015            | 2016   | 2017   | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. |
| Расчеты с покупателями и заказчиками | 25                             | 5    | 4     | -20               | -1                | 10,50           | 1,18   | 0,38   | -9,32             | -0,80             |
| Авансы выданные                      | 176                            | 359  | 1 000 | 183               | 641               | 73,95           | 84,87  | 95,51  | 10,92             | 10,64             |
| Прочая                               | 37                             | 59   | 43    | 22                | -16               | 15,55           | 13,95  | 4,11   | -1,60             | -9,84             |
| Итого дебиторская задолженность      | 238                            | 423  | 1047  | 185               | 624               | 100,00          | 100,00 | 100,00 | -                 | -                 |

Таблица А.9 – Анализ объема, динамики и структуры кредиторской задолженности за 2015 – 2017 гг.

| Показатель                       | Абсолютные величины, тыс. руб. |      |      |                   |                   | Удельный вес, % |        |        |                   |                   |
|----------------------------------|--------------------------------|------|------|-------------------|-------------------|-----------------|--------|--------|-------------------|-------------------|
|                                  | На конец года, тыс. руб.       |      |      | Отклонение        |                   | На конец года   |        |        | Отклонение        |                   |
|                                  | 2015                           | 2016 | 2017 | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. | 2015            | 2016   | 2017   | 2016/<br>2015 гг. | 2017/<br>2016 гг. |
| Поставщики и подрядчики          | 197                            | 454  | 574  | 257               | 120               | 87,95           | 79,51  | 82,00  | -8,44             | 2,49              |
| Бюджет и внебюджетные фонды      | 2                              | 1    | 1    | -1                | 0                 | 0,89            | 0,18   | 0,14   | -0,72             | -0,03             |
| Авансы полученные                | 13                             | 19   | 25   | 6                 | 6                 | 5,80            | 3,33   | 3,57   | -2,48             | 0,24              |
| Прочие кредиторы                 | 12                             | 97   | 100  | 85                | 3                 | 5,36            | 16,99  | 14,29  | 11,63             | -2,70             |
| Итого кредиторская задолженность | 224                            | 571  | 700  | 347               | 129               | 100,00          | 100,00 | 100,00 | -                 | -                 |